الموظف الإداري

Administrative Officer

دكتور
عاطف عبد الله المكاوي
دكتوراة الفلسفة في العلوم الإدارية



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الـمـوظـف الإدارى

تأليف

د/عاطف عبد الله المكاوى

إهداء

أتوجه بالشكر لله "ﷻ"

كل التحيات والتقدير والإحترام لكل من علمنى حرفا وذادنى علما وهم أساتذتى الكرام والأزهر الشريف

ووالدي العزيزين اللذين يدعوان لىفى كل وقت وحين

ولزوجتى الغالية التى تحملت أعبائى ومطالبى التى لا تتوقف وإهتمت بالرعايه الوافية لي ولأولادى

(عبدالله – آن – بان – أحمد)

ولكل من شارك أوساهم مع الباحث لإتمام عمله

أدعو الله لهم جميعا بالعزة والمجد إن شاء الله

الفصل الأول

الأعـمـال الإدارية

مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية

ذكر جمع من الكتاب، بشأن الإدارة، احتياج الإدارة إلى مبادئ أربعة عشر، نذكرها بإيجاز:

الأول مبدأ الهدف

فإنه لا يمكن أن يوجد شيء عقلاني، إلاّ أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء، الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان في الأعمال الفردية أم الاجتماعية، والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف، لبعدها عن العبثية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد، إلا لقصد شيء مادي أو معنوي، على اختلاف الجهات في كلٍّ من الماديات والمعنويات، من سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية، أو عمرانية، أو زراعية، أو مصرفية، أو غيرها وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظّمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشأة ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية، في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) والهدف باصطلاح الفلاسفة، هو الأول في التفكير والآخر في العمل.

الثاني مبدأ ضرورة التنظيم

فإنه إذا زاد عدد الأفراد، في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسئولا عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضى، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

الثالث مبدأ الوظيفة:

فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية، سواء كانت لها فاعلية خاصة أم عامة في فروعها الرئيسية، أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين، يتضمن واجبات ومسؤوليات محدّدة، ويجعل في قبال تلك الواجبات.

والمسؤوليات الحقوق، ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة، تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها، قبل أن يُعيَّن فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون المتوسطة.

أما الموظف فهو الشخص، الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها وللوظيفة غالباً شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة يكون مسئولا، بينما إذا خرج عن الوظيفة، تكون المسؤولية من شأن الموظف الذي يأتي بعد ذلك، مثلا رئاسة الوزارة إذا عقدت عقداً مع شركة أو مع فرد، فإن رئاسة الوزارة هي طرف مع تلك الشركة، أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيداً أو عمراً، فإذا كان رئيس الوزراء زيداً، كان هو المسئول، وإذا خرج عن الوظيفة، لم تكن عليه المسؤولية.

وقد ذكرنا في الفقه: إن ذلك حيث يكون معاملة عقلائية والشارع أمضى المعاملات العقلائية فاللازم صحة ذلك، ولا يستشكل بأن مثل ذلك، لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في الفقه، عدم الحاجة إلى ذلك كما ذكره

كل من الشهيد في المسالك، والسيد الطباطبائي في العروة، وعلى أي حال فالمعاملة، قد ترتبط بالوظيفة، وقد ترتبط بالفرد، وقد ترتبط بهما معاً على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينها، في الأصول والفقه، مما لا حاجة إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثة، يجب حصول الشرائط العامة في المعاملة كعدم الغرر ونحو ذلك.

الرابع مبدأ التخصص:

وكلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته، وقد قال الشيخ البهائي (رحمه الله) (غلبت كل ذي فنون، وغلبني كل ذي فن).

الخامس مبدأ وحدة التوجيه

فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوقه رئيس، أو موظفاً عادياً فوقه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد، من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه من جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص - مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً - الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسئولا عن أعماله أمام تلك الجهة، فان عدم وحدة الموجّه يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد . ومن الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة . فإن الموظف يضطرب ويرتبك، ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، وإذا تصرف حسب كلام هذا الآمر، يكون مسئولا أمام الآمر الآخر والعكس صحيح، ولذا فمن الضروري أن لا يكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

نعم في تصوّرٍ عقليٍّ، يمكن أن يكون هناك رئيسان طوليان أو عرضيان، لكن يكون حكم أحدهما مقدما على حكم الآخر، إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعة على نحو الكفائية، لكن ذلك خارج عن نطاق القوانين والمقررات العرفية، وإن كان تصوراً عقلياً صحيحاً في نفسه، لكن في النهاية يرجع إلى وحدة التوجيه أيضاً، وما ذكر في المدير، يصح في الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً، سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، وإلاّ فكلٌّ يلقي بالمسؤولية على الآخر، ويقع نفس الارتباك والفوضى وهنا أيضا يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية، لكن فيه المحذور السابق.

السادس مبدأ عدم التدخل:

فإن من الضروري على المدير، أن لا يتدخل في شؤون الموظفين، مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط وإلا فضيق الموظف بعمله يوجب قلة الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسؤولية كما يقلل اعتماده على نفسه، فإن الموظف إذا رأى المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد، وأن ينسحب عن الميدان، فالمدير له أن يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر في أحوال الرسول (ﷺ) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئيات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاءون، وذلك جمع بين التطور إلى الأمام، مما يقصده الرئيس أو المدير غالباً، وبين حرية المرؤوسين، حتى لا يحسّوا بضيق وضنك، ويسبب ذلك برودهم عن العمل، مما يضر الهدف أخيراً.

السابع مبدأ قصر الخط

وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع وتمر

في طريق أقصر، ولا يكون هنالك مجال لتأخير المعاملات، أو انحرافها، أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية ويسمى أحياناً بـ (روتينية العمل) فإنها مضيعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء، كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط وقد جرّب بعض العلماء ذلك في مثال خارجي، فأعطى أمراً سرياً إلى زيد وقال ليعطه إلى عمرو، وهو بدوره يعطيه إلى بكر، وهكذا فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد، ازداد الانحراف، فبينما قال مثلاً لمن هو في أول الخط:

(محمد يأتي إلى البلد في يوم الخميس) تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن، علياً ذهب إلى الحج في العام الماضي مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعلّ فيه عنصر المبالغة، إلاّ أنه مثال لمزيد من الانحراف، كلما زاد الخط، ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الأمر، فيصف عدة أشخاص ويسرّ في أذن أحدهم بشيء، ثم يأمره بأن يقوله للثاني، والثالث، والرابع وإلى آخر الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول والأخير.

الثامن مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة)

فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص، يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه، أورث ذلك خبالاً وفساداً، فإن السلطة، إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، وبقصد تحقيق غايات وأهداف محدّدة سلفاً، ومن ثم يصبح المأمور مسئولا عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح أن يكون مسئولا عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسؤولية، العموم من وجه حيث يكون من كل جانب جهة سلبية والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات.

التاسع مبدأ حصر المرؤوسين

فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً، إلاّ على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف، أقوى يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أنّ الإشراف، يجب أن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال، فإنّه يستطيع الإشراف على ثلاثين عاملاً، لكن بعضهم قال بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على ما بين خمسة إلى عشرة، والرئيس المشرف على العمال ـ مما لا يحتاج الأمر إلى كيف ـ يستطيع أن يشرف، على ما يقارب خمسين عاملاً، ولكن الظاهر أن التحديد غير مطرد فلا يوجد هناك عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئيس والمرؤوسين، ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قوياً ، يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً ، فإشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً ، وإذا أريد قوة التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقعاً غير مناسب، يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافية بعيدة ، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم، وكذلك بالنسبة إلى التيارات المضادة، فربما يكون هناك تيار مضاد أو تيارات مضادة بالنسبة إلى المرؤوسين، كما في كثير من الأحزاب والمنظمات وما أشبه ، فالإشراف يكون على عدد أقل، بينما الإشراف يكون على عدد أكثر، إذا لم تكن هذه الأمور.

العاشر مبدأ تفويض السلطة

فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة، لا أكثر حتى يُفسد ، ولا أقل

حتى يَفسد ،ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة ،كرؤساء الأقسام في الوحدات المتعددة ،أو في الوحدة المفردة البعيدة عن المركز ،وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة ،والواجب من المسؤولية.

ثم إن التفويض للسلطة ،قد يكون من الرئيس الأعلى وقد يكون من الرئيس المتوسط وأي منهما فوّض السلطة ،يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها ،حسب القرار المقرر في منهاج الإدارة ،ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التضييق.

الحادي عشر مبدأ العلاقات الإنسانية

التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية ،لمن كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك ،سواء بالنسبة إلى المدراء أم سائر الموظفين ،وهي أمور كثيرة ،مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين ،سواء كانوا زملاء أم مرؤوسين أم غيرهم ،ومبدأ عدم الحدّة في الكلام معهم ،وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع ،ومبدأ تنمية الموظفين ،ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي ،ومبدأ عدم الترفع عليهم ،ومبدأ قضاء حوائجهم ،ومبدأ جعل المؤسسات الخيرية لأجل حياتهم ،مثل مؤسسة لزواج عزابهم وعازباتهم ومؤسسة لإقراضهم ،ومؤسسة لتهيئة السكن لهم ،إلى غير ذلك مما هو كثير. وسيأتي الإلماع إلى بعضها .

الثاني عشر مبدأ المرونة

فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً ،وقابلاً للتكيف ،حسب متطلبات الظروف المختلفة ،حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها ،سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت ،كما أشرنا إلى ذلك في فصل سابق ،دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة

نعم قد يجب أن تكون المرونة بحيث يمكن أن يحدث تعديلاً جوهرياً أيضاً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثلاً إذا كانت المؤسسة مخصصة لإنتاج الأخشاب لكن الأخشاب شحت أو انقطع موردها، أو ما أشبه، احتاجت الإدارة إلى تغيير الهيكل التنظيمي من المؤسسة المنتجة للأخشاب، إلى مؤسسة تعليب الفواكه أو ما أشبه، ولذا نرى أن في حالة الحرب تتغير الهياكل التنظيمية لمعامل البضائع الاستهلاكية إلى معامل لصنع الأسلحة، ومتعلقاتها وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبة إلى حالات الطوارئ، التي توجب تغيير الهيكل التنظيمي بصورة عامة.

الثالث عشر مبدأ الكفاءة

فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة، عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في المجتمع المنظَّم بالكفاية، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف، وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعددة ضاغطة، حتى تتمكن المنشأة من السير بكفاءة ولياقة، مثلاً إذا كانت المنشأة بحاجة إلى نصف سيارة لنقل بضائعها إلى الزبائن، فاللازم اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى مشابهة أو غير مشابهة لشراء السيارة وتحملهما معاً تكاليف الصيانة والموقف والوقود وسائر النفقات المطلوبة، مثل الضرائب الحكومية وما أشبه، فإن ذلك يوجب الكفاءة، أما إذا تحملت المؤسسة وحدها هذه المسؤولية تكون الكلفة كثيرة، مما يؤثر على الإنتاج السليم، فلا كفاءة في النهاية لمثل هذه المؤسسة، ويقال مثل ذلك في مختلف الأبعاد.

الرابع عشر مبدأ الصيانة

فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حكومية أو غيرها، بأن يحفظها من العطب أو الاستهلاك أكثر مما ينبغي مما ينقص من

عمرها العادي، إذا لم تكن الصيانة الكافية ،وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة ،وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

الخامس عشر الإتقان:

فإن الإتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها ،من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع،وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود ،فإن الدعاية مهما كانت قوية ،لا تحل حتى عُشر محلّ الإتقان.

ثم إن الإتقان هو الذي يوجب النمو لا الشكليات،فكما أن البيضة هي التي تفرّخ،وحبّة الحنطة،هي التي تنمو لا شكل البيضة أو الحبّة فإنه ليس لهما يعودان الفرخ والسنبلة ،كذلك الإتقان،فإن الإنسان إذا ذمت سلعته بأقذع الذم،لكنه أتقنها التفّ الناس حولها ،ولا ينظرون إلى الكلام والدعاية المضادة ولو لم يتقنها وجعل لها أكبر الدعايات،انفض الناس من حولها ،وقد قال رسول الله (ﷺ) في الحديث المنسوب:إليه (رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه).

الكفايات المميزة والتميز الإداري للقيادات الإدارية

الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

نتناول في هذه الورقة نظرة موجزة على كيفية تطور مفاهيم الإدارة وأنظمتها على مدى فترة 50- 60 عاماً الماضية ،وستجد أن لكل مفهوم أو نظام منها نقاط قوته وضعفه فالازدهار التعليمي والتقني والاقتصادي أتاح الآن لكل العاملين نطاقاً أكبر وأعمق للمشاركة في صنع القرار لو أننا في زمن يمكن فيه ممارسة الإدارة كمهنة ، إذن فما المؤهلات الأساسية لهذه المهنة؟ هل نثق بأوراق الاعتماد التقليدية (درجات جامعية ،أو اختبارات إجازة ،أو أقدميه ،أو سنوات خبرة) أم أن الإجراءات غير الرسمية أجدر بالثقة (اتصالات شخصية ،ثقة، نفوذ)؟ ما المؤهلات الأساسية للمدراء ؟ وما هو تعريف المدير المحترف؟ .

كما في السياسة ينتشر في عالم الإدارة والأعمال تعريف ضمني يصف الإستراتيجية الناجحة بأنها فن الممكن، ليس المقصود من ذلك إلغاء الطموحات بل بالعكس تماماً المقصود هو أنّ الواقع كثيراً ما يكون حافلاً بالفرص التي لا يمكن للمرء أن يراها في أبعد مغامرات خياله وإذاً فإنّ من الذكاء أن تكونَ رؤى الإداريين منطلقةً إلى كلّ المساحة التي يتيحها الواقع، تلك المساحة التي لا يمكن للمرء أن يعرف عنها شيئاً حتى يجرّب الانطلاق فيها بالفعل.

إذاً دعونا نحلم وعيوننا مفتوحة، ولننظر إلى الواقع بحثاً عن ركيزتين مهمّتين من ركائز النجاح كيف نجح الناجحون وكيف أخفق المخفقون في بيئتنا المحيطة؟ إن الإجابة على هذا التساؤل ستوفّر علينا تجريب المجرّب، وتجعل استكشافاتنا أكثر فاعليةً وأسرع نتيجةً، ومشاريعنا أقرب إلى التحقّق ثم ماذا لدينا من ركائز النجاح التي ترسم الاتجاهات والحدود المبدئية لإستراتيجيتنا الهادفة إلى تحقيق رؤيتنا؟ الأسئلة السابقة هي محور الاهتمام لدى رسم ومراجعة استراتيجيات أي عمل، وفي هذه الورقة نقدم باختصار تحليل سوت " SWOT" باعتباره أحد الأساليب الشائعة في تنظيم عملية البحث والتحليل لتقويم وضعنا الإداري وتقدير حالة البيئة المحيطة بها ومن ثمّ الانطلاق في رسم الخطط وتحقيق الرؤى، بالإضافة إلي عدد من المفاهيم الإدارية الأخرى الوثيقة بالكفايات المميزة لأي إداري ناجح .

مفهوم وتعريف الإدارة:

تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها، ويتضح ذلك جلياً من خلال استعراض عدد من التعريفات، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية، ولأن مفهومها واسع، ولأنها ليست مجرد مصطلح، وإنما هي علم له أهميته، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها

وفلسفتها ،والعاملين فيها ، وطرق العمل المتبعة ،والإشراف على الأنشطة والفعاليات وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئتج المحلية

والإدارة كعلم من العلوم الإنسانية ،يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان العامل،والإنسان القائد)،باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا

فإذا ما حاولنا في عجالة أن نعرض لبعض مفاهيم الإدارة لإبراز طبيعتها ودور الإنسان بها ومن ثم فالإدارة كعمل إنساني مثل جميع العلوم الإنسانية " التاريخ الاقتصاد والاجتماع / علم النفس تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر ومن هنا قيل عنها أن الإدارة كالكرة شديدة الاستدارة والإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي

ولو ضربنا مثلاً من مجتمع كالمجتمع الياباني وإلتقطنا منه إدارة العملية التعليمية في اليابان لإكتشفنا إلى أي مدى تحقق اليابان تقدمها المستمر من خلال الإدارة الناجحة للعملية التعليمية في الميدان من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى

وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخامسة التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة"

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما: زيادة المهارات وتعزيز قيمة التطوير الذاتي ولذلك تقتضي المعالجة العليمة لأي موضوع من الموضوعات العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة،وللإدارة معنيان أحدهما لغوي،والآخر فني (اصطلاحي).

تعريفات معاصرة للإدارة

معنى الإدارة "ADMINISTRATION" في اللغة تقديم الخدمة للغير،وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "MINISTER TAD" المكونة من مقطعين،أي تقديم العون للآخرين كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص بتحقيق الأهدافَ

كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام،فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان،وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرا وتطبيقا،وما بادت إلا بالفوضى،وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام وتتحدث السيرة الإسلامية عن الإدارة،بمعني الولاية أو الرعاية أو الأمانة،وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية،وأداء الواجب،قال عليه الصلاة والسلام كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

معنى الإدارة في الاصطلاح (فني):

يعرف فينفر في كتابه التنظيم الإداري الإدارة بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ويتفق مدني علاقي في كتابه "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات "مع فينفر،وقد عرف الإدارة بأنها: العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

كما عرفها بيرس بوراب على أنها الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والإدارة هي العملية التي تقوم بموجبها مجموعة متعاونة بتوجيه أعمال الآخرين نحو أهداف عامة (ميزودوجلاس) "MASSIE AND DOUGLAS".

وهي العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال آخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية باستخدام الموارد المحددة بكفاية في بيئة متغيرة (كريتنر "KREITNER").

وتعرف بأنها تنسيق جميع الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف محددة (سسك) "SISK"، أو تعرف بأنها تخلق بيئة فعالة لأفراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي (كونتر وادونيل "KOONTZ AND O'DONNELL" زمن التعريفا أيضا أنها عبارة عن تتبع نشاطات تولاها شخص أو أكثر من أجل تنسيق نشاطات الآخرين بغرض تحقيق النتائج التي يصعب تحقيقها من قبل شخص واحد (دونلي، جيبسون، وإيفانسيفش "DONNELLY,GIBSON AND IVANCEVICH" في حين ركز كل تيد، وسيد الهواري في تعريفهما للإدارة على أهمية العنصر البشري، حيث يرى تيد أن الإدارة هي عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى هدف مشترك، ويرى سيد الهواري في كتابه الإدارة العامة أن الإدارة عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تنفيذ وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.

بينا نظر البعض إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تمر بها، فهي تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى، يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف أما محمود عساف فيعرفها في كتابه الأصول الإدارية"، مسترشدا بقوله تعالى نحن قسمنا معيشتهم بينهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا" إن الإدارة هي الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقا لهدف منشود.

من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص الآتي

1. إن النشاط الإداري هو نشاط متميز، يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى.
2. إن النشاط الإداري ينصب إجمالا وتفصيلا على النشاطات الجماعية لا الفردية.
3. إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية علميا تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

4. إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خلالها أن يحقق المسئولون الأغراض المستهدفة المحددة.

وعليه يمكن بصورة عامة القول أن الإدارة هي العملية الإدارية التي تتكون من جملة عمليات وظيفية تشمل التخطيط ـ التنظيم ـ التوجيه ـ الرقابة. تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين من أجل تحقيق أهداف منظمة" ،أي أن الإدارة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق رقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين إذا العملية الإدارية هي توجيه الجهود الجماعية علي اختلاف أنواعها لتحقيق هدف معين يخدم المنظمة ،باعتبار أن المنظمة عبارة عن تجمع بشري يسعي إلي تحقيق هدف محدود ،سواء كانت منظمات مغلقة وهي المنظمات التي لا تتبادل العلاقة مع البيئة الخارجية ،أو منظمات مفتوحة وهي المنظمات التي تتبادل العلاقة مع البيئة الخارجية.

النظام المفتوح يقوم علي اعتبار أن المنظمة تعمل في بيئة لها مواصفاتها وخصائصها والتي تأتي منها المدخلات والمدخلات تتأثر بتلك الخصائص كما تتأثر بالعوامل الأخرى (سياسية ـ اقتصادية ـ اجتماعيه) وتقوم المنظمة بتحويل هذه المدخلات إلي مخرجات في صورة سلع وخدمات بما يحقق أهداف المنظمة.

إرجاع الأثر/يعني الاستفادة من المخرجات كمدخلات للنظام بمعني تعديل المدخلات بناءاً علي دراسة المخرجات إن المنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة لذا فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة وحيث أن العنصر البشري عنصراً هاماً يؤثر في قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها وهذا العنصر البشري له أهدافه الخاصة فهذا الأمر يتطلب وجود إدارة تنسق وتكيف أهداف كلاً من الطرفين المنظمة والأفراد لتحقيق الرضا العام وتنقسم الإدارة إلي عدة مستويات وتختلف هذه المستويات من حيث نطاق العمل (حجم العمل ـ حجم المسئوليات ـ السلطات الممنوحة).

1. الإدارة العليا:

وهي تتعامل علي مستوي الأعلى كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة ،ورسم السياسات الشاملة ،ووضع الخطط والبرامج ذات الأمل الطويل (إستراتيجية طويلة الأمد) هذا بالإضافة إلي توجيه الأنشطة الأساسية واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطي ،والمتابعة الشاملة لأوجه النشاط المختلفة ،وتحقيق الاتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة.

2. الإدارة الوسطي:

تقوم الإدارة الوسطي بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحددة من الإدارة العليا وعمل خطط وبرامج عمل قصيرة الأجل مثل تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط ،وتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتنسيق الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة ،والربط بين المستوي الأعلى والمستوي الأدنى للإدارة .

3. الإدارة الدنيا (التنفيذية):

في هذا المستوي الإداري تكون درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة علي درجة عالية حيث يكون منهم الفنيين والقائمين بالتنفيذ فعلاً.

هل الإدارة علم أم فن؟ معلوم أن العلم هو مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات التي تم التواصل إليها عن طريق التجارب والتحري ،والفن هي محاولة استخدام المهارة البشرية عند تطبيق المبادئ والنظريات العلمية الملاحظة الجديرة بالذكر أن الإدارة في بدايتها كانت أقرب إلي الفن منها إلي العلم ولكن مع التطور الفكري والإداري أصبحت الآن الإدارة تدرس وفقاً لأساليب كمية وفي بعض الأحيان رياضية لذلك يمكن اعتبار الإدارة في الوقت الحاضر أقرب إلي العلم منها إلي الفن لذلك يمكن القول أن الإدارة هي علم وفن في ذات الوقت فهي

علم حيث أنها تدرس في صورة نظريات وقواعد عامة وفن حيث أن تطبيق القواعد تختلف من شخص إلي أخر حسب فن وذوق المستخدم لهذه النظريات.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فالإدارة العامة هي الإدارة التي تهدف إلي تنفيذ السياسات العامة للدولة، أما إدارة الأعمال فهي الفرع الخاص بإدارة المشاريع الصناعية والجارية والخدمية في القطاع الخاص .

الفرق بينهما يتمثل في الأتي:

1. القوة المؤثرة في المؤسسات العامة سياسية بين القوة المؤثرة في المؤسسات الخاصة اقتصادية.
2. تعمل المشاريع العامة في ظل ظروف احتكارية بينا تعمل المشاريع الخاصة في جو من التنافس (منافسة).
3. يعمل الموظف الحكومي في تأدية واجبه مدفوعاً بروح الخدمة العامة لتقديم خدمة للمواطنين وليس بغرض تحقيق الربح.
4. الإدارة العامة ترتكز علي قاعدة المسئولية العامة حيث أنهم مسئولون عن تصرفاتهم تجاه الجمهور أما إدارة الأعمال فترتكز المسئولية علي أصحاب المشروع في الدرجة الأولي .

نشأة الفكر الإداري وتطوره

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط، وقد أكد مارشل ديموك في كتابة تاريخ الإدارة العامّة على أن الإدارة قديمة قدم

الحضارات الإنسانية ،حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية والإغريقية ،والصينية ،تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها وقد كان ذلك الاهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس، وموجه رئيس في كافة شئون الحياة.

1. الإدارة في الحضارة القديمة

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة ،فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر ،وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون

وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة ،أولها لإدارة الشئون المدنية ،وكان يشرف عليها الوزير ،والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية ،يشرف عليها كبار رجال الدين، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف.

أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم

2. عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى وشاورهم في الأمر " ،ويقول أيضا وأمرهم شورى بينهم "وجاء في الحديث الشريف

واستعينوا على أموركم بالمشاورة وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصاحبه وأرسى الإسلام قواعد العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب.

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيههم في أمور الدين الإسلامي، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال

1. **الماوردي**حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.
2. **ابن تيميه:** ترك فكرا إصلاحيا.
3. **القلقشندي:** حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولاتهم في الأمصار.

3. الإدارة في الحضارة الغربية

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحاضرات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فرديك تايلور عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية، ومن أبرز روادها جورج التون مايو، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي:

1. التطور التكنولوجي الحديث.
2. **الثورة الصناعية**: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة.

3. زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.

4. الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مدارس الفكر الإداري

1. المدرسة العلمية (1910- 1935):

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ،ويهمنا في حياة العالم فرديك تايلور العملية أن كان في البداية عاملا في مصنع،ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا ،ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

أ. إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير ،وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا ،واختبار أفضل طرق الأداء،وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى،والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

ب. إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ج. تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.

د. تحديد المسئولية بين المديرين والعمال،بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.

هـ. ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

و. إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

ز. وفي الوقت نفسه نجد أن هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية ،ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا ،كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا.

أصول الإدارة لهنري فايول (1841 – 1925):

هنري فايول مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة

هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء ويهمنا في حياة العامل هنري فايول العملية أن كان في البداية مهندسا في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا، ثم أصبح على قمة الهرم (مديرا) لذلك نجده يركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية التي خرج بها للناس .

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

- **تقسيم العمل:**

التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول، وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة .

- **السلطة:**

إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من

المسؤولية، والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه

-الفهم:

تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

-وحدة مصدر الأوامر:

يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر، أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، أي يجب أن يحصل الموظف على أو امره من رئيس أو مشرف واحد.

-يد واحدة وخطة عمل واحدة:

مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف، أي رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف.

-إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة

إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة .

-مكافآت الموظفين:

قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .

-الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفدرية:

هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .

-قنوات الاتصال:

السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .

-الأوامر:

الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر .

-العدالة:

المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .

- استقرار الموظفين:

يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم،وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.

-المبادرة:

يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثر من المدير الغير قادر على ذلك أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.

-إضفاء روح المرح للمجموعة

في الوحدات التي بها شدة على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف .

-المكافأة: أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت.

-مبدأ المركزية:

ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين،ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

-مبدأ تدرج السلطة:

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

-مبدأ الترتيب والنظام:

أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

-مبدأ المساواة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

مبدأ روح التعاون:

تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول عناصر الإدارة أو ما يسمى بنظرية التقسيمات الإدارية واعتبرها فايول وظائف الإدارة،ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي

1. **التخطيط:**

ويقصد به التنبؤ،ووضع الخطة،وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب أن يتبع،وخطوات العمل.

2. **التنظيم:**

إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية،رأس المال، والمستخدمين

3. **إصدار الأوامر:**

إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.

4. **التنسيق:**

لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة ـ التخطيط ـ التنظيم ـ التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

5. **الرقابة:**

عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة

ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة، وأضافوا عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح (7) سبع وظائف مثل لوثر جوليك، وكذلك لندل أوريك، وهي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية

ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن أهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي التخطيط ـ التنظيم ـ التنسيق، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عددا من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط ـ التنظيم ـ الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي

1. أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
2. اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصبا على المدير.
3. أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام 1924م إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها

1. نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
2. تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
3. لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحته كأداة من أدوات الإنتاج.
4. ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة

الصناعية ،ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل وأيضا ، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين

2. المدرسة السلوكية (1935 – 1950).

تعتبر هذه المدرسة تحديا للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية ، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ،ويتأثر بأفرادها سلوكاً ، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ،وحاجاته النفسية والاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ،وبالتنظيم غيرا لرسمي للمنظمات

وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري

بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو ، حيث قام إلتون وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت الدراسة تنصب حول فهم السلوك الإنساني في المنظمة العلاقات الإنسانية ، الصلات بين الأفراد الاتجاهات النفسية ودوافعها ،وقد بدأت الدراسة بالتركيز على ظروف العمل والإجهاد ،والعمل الرتيب (الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين ، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس اثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين ، أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته ، وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام في المصنع ، وكان الضوء يزاد ويخفض في هذه الأقسام.

غير أنه لم تتبين أي علاقة للضوء بالإنتاج، ثم اختبر أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك، وقسم العاملون في هذا القسم إلى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة، كل منهما في مبنى مختلف، وترك العمل على طبيعته في المجموعة الضابطة، بينما كانت ظروفه تتغير مع المجموعة التجريبية، فكانت الإنتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء، ولكن الأمر الغريب أن الإنتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابطة وأعيدت التجربة مع مجموعتين أخريين، إحداهما تجريبية والثانية ضابطة، واحتفظ بمستوى الضوء في المجموعة الضابطة بصفة مستمرة، بينما خفض في المجموعة التجريبية.

ولكن لمجرد إحساس أعضائها بأنهم محل اختبار، وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوي على زيادة الإنتاج، وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات، جود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين، وتأثرها بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.

أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة الإشراف الديمقراطي، العلاقات الشخصية أيضا تأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج هذا بالإضافة إلي ارتباط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة، وأهمية الاتصالات بين الأفراد، وأهمية تطوير مهارات العاملين، وأن النواحي المادية ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية وقد ظهر على أثر لذلك دراسات هامة في مجال علم النفس الإداري، كان من أهمها دراسة ماسلو الذي وضع سلما هرميا للحاجات الفردية، وقد ظهرت اتجاهات هذه المدرسة في نظريتين نظرية التنظيم غير الرسمي، ونظرية العلاقات الإنسانية ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

أما العلاقات الإنسانية فتعرف بأنها الدراسة التي تعني بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة

والخاصة بالعاملين، إلا أن بعض البحوث الأخيرة أثبتت أن العلاقات الإنسانية وإن كانت عاملا مهما في الإدارة إلا أنها ليست كافية، ومن ثم بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يقل ن ويتركز الاهتمام حول ما يسمى بالنظرية في الإدارة، بل إن الحملة ضد العلاقات الإنسانية بلغت ذروتها على يد مالكولم ماكير، حيث قام في الستينات بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له، وأبدى قلقه تجاه الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه.

وقد أخذ على هذه المدرسة مآخذ منها، أنها اتجهت اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي، وأغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل، كما أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه المدرسة مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم.

3. المدرسة الحديثة في التنظيم

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية"العلمية"، والعلاقات الإنسانية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة نظرية التوازن الوظيفي، والنظرية السلوكية التحليلية تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة أما النظرية السلوكية التحليلية فإنها قامت على نقد الاتجاه المتطرف في التركيز على الناحية الإنسانية للأفراد العاملين ونادت

بعد المبالغة في ذلك، ومن ثم فهي تهتم بالجانب العملي في الوقت الذي تهتم فيه أيضا بمراعاة الجوانب الإنسانية، وكانت نتائج التجارب التي قام بها ليكرت والتي أكدت عدم وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج عاملا فاعلا في ظهور تلك النظرية.

(3) وظائف الإدارة

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المديرْ؟ أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدّراء!؟ في الواقع، كلنا مدراء فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور

وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة لذا سنحاول هنا تبسيط هذه العملية وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

الوظائف الإدارية

الوظيفة الأولى التخطيط

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي ماذا نريد أن

تفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

ومن خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال تحديد الموارد المطلوبة، فمثلا تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين، تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي)، تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

أنواع التخطيط:

أنواع التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه تنقسم إلى، التخطيط الاستراتيجي يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة، والتخطيط التكتيكي يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى و التخطيط التنفيذي يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

1. التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي

المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

خطوات إعداد الخطط التنفيذية

- **الخطوة الأولى وضع الأهداف** تحديد الأهداف المستقبلية.
- **الخطوة الثانية تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **الخطوة الثالثة تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- **الخطوة الرابعة تقييم البدائل:**عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة اختيار الحل الأمثل:**اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

- **الخطوة السادسة تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- **الخطوة السابعة مراقبة وتقييم النتائج** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات "وارين بلنكت" و"ريموند اتّر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

ماذا يعمل التنظيم؟

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة، أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى

من ذلك توضيح بيئة العمل فكل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا

ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة ثم تؤدي إلي تنسيق بيئة العمل، أي الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات

والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف

وأخيرا وضوح الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات، أي أن العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

خطوات عملية التنظيم:

الخطوة الأولى احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما المكن إلغاء بعض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات

أولا فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

ثانيا: وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات،ثالثا البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات،الطبيعة،الغاية،المهام،وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة،وفي نفس الوقت يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة التوظيف:

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة،هذه الموارد البشرية التي حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف هي أهم مواردها المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف

التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن تخطيط الموارد البشرية،توفير الموظفين،الاختيار،التعريف بالمنظمة التدريب والتطوير،تقييم الأداء،المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف:

- أولا تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

- ثانيا توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات،مثل الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات،ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية،ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى.

وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

-ثالثا الاختيار:

بعد عملية التوفير،يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها،ويتم اختيار من تنطابق عليه الاحتياجات خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات،ومقابلات،واختبارات تحريرية أو مادية،والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

-رابعا التعريف بالمنظمة

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة، فالتدريب يهتم بزيادة مهارات الموظفين، أما التطوير فيهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

- سابعا قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

- ثامنا إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته إن أساس التوجيهات للمرؤوسين تتركز حول نمط القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات

هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرارات وبكيفية توجيه المرؤوسين مثل مدى خطورة الحالة، النمط القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها بالإضافة إلى ذلك، يجب علي القائد موجه للآخرين، معرفة جميع الحقائق عن الحالة المعينة، والتفكير في الأثر الناجم عن القرارات على المهمة المعينة، والأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار، بالإضافة إلي التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه

إلي جانب ذلك يجب علي المدير أو القائد الموجه لمرؤوسيه القيام بتفويض المهام الأولية لجميع العاملين، وجعل الأوامر واضحة ومختصرة، ثم متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم، وهي من الكفيات التي يجب أن يتمتع بها المدير الناجح.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة حاول أن تركز اهتمامك —واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعطي الكثير من الأوامر المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
8. انتبه للتعليمات المتضاربة تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى" المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة الرقابة:

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1- إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم

جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة فيما يلي وصف لكلّ نوع .

أ. المعايير الإدارية:

تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبّر المقاييس الإدارية عن من،متى،ولماذا العمل مثال يطالب مدير المرحلة بتقرير شهريّ من كلّ مدراء المدارس يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. المعايير التّقنيّة:

يحدّد ماهية وكيفية العمل،وهى تطبق على طرق الإنتاج والعمليّات،والموادّ والآلات،ومعدّات السلامة،والموردين.يمكن أن المعاييرالتّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

2. **متابعة الأداء الفعليّ:**

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

3. **قياس الأداء:**

في هذه الخطوة،يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة-فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:**

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء المعيار،دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف،وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جداً أو صارمة جداً القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود

عيوب في الآلات نفسها وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها .

عملية اتخاذ القرارات:

بما أن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة قرارات فتعتبر عملية اتخاذ القرارات في الإدارة من أعقد العمليات وأسهلها في الوقت نفسه.

تصنيف عمليات اتخاذ القرار، وتختلف أساليب اتخاذ القرار باختلاف دوافعها بين مركزية أو لامركزية كما أنه قد يكون القرار تنازلياً بمعنى أنه يأتي من المستويات العليا إلى الدنيا وقد يكون تصاعدياً بمعنى أنه ينبع من المستويات الأدنى فالأعلى.

مواقع اتخاذ القرار، يوضح الهيكل التنظيمي من يرفع تقاريره لمن ولكن لا يحدد أين تطبق القرارات وعليه كلما ارتفعنا في هيكل المنظمة وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ هناك كلما تأكد لنا أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري فأننا نقول أن العملية لا مركزية.

كيفية صنع القرار:

ليس هناك طريقة مثالية لصنع القرارات بسبب حالة عدم التأكد ولكن هناك نوعان من القرارات هما:

أ) **قرارات مبرمجة:** وهي متكررة ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين فهي قرارات روتينية ولاتحتاج لتفكير أو تحليل.

ب) **قرارات غير قابله للبرمجة:** وهي قرارات وحيدة ومتداخلة وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها.

النظريات المتعلقة بصنع القرار:

- **الأسلوب التحليلي أو المنطقي:**

حيث أنه لا يكفي أن يكون صانع القرار ذكياً وبارعاً في صنع القرار ولكن يجب أن يكون أيضاً عقلانياً ومنطقياً يلم بالمحيط الداخلي والخارجي ويحدد البدائل وترتيبها حسب الأهمية واختيار الأفضل منها.

- **الأسلوب البديهي:**

حيث يعتمد صانع القرار على العادات والتقاليد والخبرات السابقة ويعاب عليها أنها لا تستخدم الأساليب الحديثة.

- **الأسلوب الحضاري–السلوكي:**

حيث يضع متخذي القرارات نصب أعينهم المؤثرات الاجتماعية.

مراحل اتخاذ القرار:

1. **التعرف على المشكلة وتحديدها ،فالمشكلة الإدارية**

عبارة عن موقف يواجه المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة الأفراد العاملين معه والهدف من هذه المرحلة أن يكون صاحب القرار ملماً بجميع جوانب المشكلة وللتعرف على الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار بحيث يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

2. **تشخيص المشكلة:**

وتعني دراسة المشكلة والظروف المحيطة بها وجمع المعلومات والبيانات عنها.

3. **بحث البدائل المتاحة وتحليلها**

في هذه المرحلة يجب أن تظهر قدرات المدير الإبداعية في إيجاد حلول عديدة وجديدة وسهلة التنفيذ ويتم من خلال مناقشة المتخصصين كما يجب أن

يأخذ المدير في اعتباره ماذا سيحدث لوحدث كذا .حتى تكون الحلول المقترحة موضوعية.

4. تحليل مزايا وعيوب كل بديل

يعني التعرف على مدى القدرة على حل المشكلة، وتضييق البدائل المتاحة الذي يعني حصر هذه البدائل المتاحة إلى أقل عدد ممكن.

5. تقييم البدائل والاختيار من بينها:

حيث يتم ترتيب الاختيارات ومن ثم اختيار البديل الأكثر ملائمة مع الظروف المحيطة.

6. تنفيذ القرار ومتابعته

حيث أن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الأخر الذي عليه تنفيذه ولذلك يجب أن يعرف بالعوامل التي أخذت في الاعتبار للوصول إلى هذا القرار.

صنع القرارات من الجماعات

حيث أنه في والمنظمات والإدارات ذات الأحجام الكبيرة تنبع القرارات من سلسلة م ن الاجتماعات مثل المؤتمرات للجان، لمجلس، جتماعات مديري لإدارات، ومن المهم هنا معرفة كيفية الوسائل التي تتبع في عمل اللجان المختلفة في اتخاذ القرارات؟ فالقرارات التي تتطلب أراء فنية من خبراء وعند إذن تكون مهمة على اللجان استشارية أما اتخاذ القرار فإنه يكون بيد رجل واحد قمة السلطة.

أما القرارات التي يتضمن تطبيقها أو مجالها إدارات كثيرة فاللجان هي وسيلة تشترك بها هذه الأدوات في عملية صنع القرار.

مزايا استخدام اللجان

1. الاستفادة من الأفراد المتخصصين.
2. تحفيز الأفراد على تنفيذ القرار حيث أنهم مشاركون في صنعه.
3. وسيلة التدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات.

4. المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع.

سلبيات استخدام اللجان:

أ) تكون اللجان عالية التكاليف حيث أنها تحتاج وقت كبير.

ب) لا تكون ذو فائدة في حالة القرارات السريعة.

ج) لا يمكن تحديد من هو المسئول عن القرار.

عملية صنع القرارات وعلاقاتها بوظائف الإدارة

- **بالنسبة لوظيفة التخطيط**

حيث أن التخطيط يعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل

بالنسبة لوظيفة التنظيم:

حيث أن التنظيم يحدد المسئوليات والسلطات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة في مستويات التنظيم.

وظيفة الرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة مكمله لعملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعو إلى الماضي.

الآليات المساندة لاتخاذ القرار:

حيث يستفيد صانعي القرارات من عدة وسائل وأدوات لصنع القرار منها النماذج الرياضية وبحوث العمليات والإحصاء.

شجرة القرارات:

وهو نموذج يعتمد على الاستفادة من عالم الاحتمالات ويستخدم في القرارات المالية.

المحاكاة والتماثل:

بمعنى استخدام الحالات المتشابهة للموقف والتعرف على حلها ويستخدم في هذه الحالة الحاسوب حيث أنه قادر على الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات الرياضية.

تحليل الشبكات: وهي عبارة عن نماذج المشاريع الكبيرة بفرض جدولتها ومتابعتها وتنفيذها.

- **البرمجة الخطية:**

وهي طريقة رياضية لإيجاد الحل الأفضل في ظل بعض المحددات.

- **نظم مراقبة المخزون**

وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية لتحديد أفضل مستوى للمخزون.

- **نظرية المباريات:**

وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية التي تساعد متخذ القرار في مواجهة المنافسين.

- **التحليل الحدي:**

وهو عبارة عن نموذج رياضي وبياني لتحديد مدى التغير الممكن لمتغير تابع حسب التغيرات ت في متغير مستقل ويفيد هذا التحليل في العمليات المالية والإنتاجية.

أ) القرارات الإستراتيجية

1. المركزية في المستويات العليا .
2. يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً .
3. تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار .
4. قرارات قليلة نسبياً في عددها .
5. قرارات تتعلق بالمدى الطويل .
6. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل .

7. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

ب) القرارات التشغيلية

1. تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات .
2. توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها .
3. تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية .
4. تتخذ بصورة لامركزية، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية .
5. تتعلق بالمدى القصير، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .
6. تتخذ بصورة متكررة لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

مهارات تحليل سوت "SWOT ANALYSIS":

كما في السياسة ينتشر في عالم الأعمال تعريف ضمني يصف الإستراتيجية الناجحة بأنها فن الممكن، ليس المقصود من ذلك إلغاء الطموحات بل بالعكس تماماً المقصود هو أنّ الواقع كثيراً ما يكون حافلاً بالفرص التي لا يمكن للمرء أن يراها في أبعد مغامرات خياله

وإذاً فإنّ من الذكاء أن تكونَ رؤى الإداريين منطلقةً إلى كلّ المساحة التي يتيحها الواقع، تلك المساحة التي لا يمكن للمرء أن يعرف عنها شيئاً حتى يجرّب الانطلاق فيها بالفعل إذاً دعونا نحلم وعيوننا مفتوحة، ولننظر إلى الواقع بحثاً عن ركيزتين مهمّتين من ركائز النجاح كيف نجح الناجحون وكيف أخفق المخفقون في بيئتنا المحيطة؟ إن الإجابة على هذا التساؤل ستوفّر علينا تجريب المجرّب، وتجعل استكشافاتنا أكثر فاعليةً وأسرع نتيجةً، ومشاريعنا أقرب إلى

التحقّق ثم ماذا لدينا من ركائز النجاح التي ترسم الاتجاهات والحدود المبدئية لإستراتيجيتنا الهادفة إلى تحقيق رؤيتنا؟

الأسئلة السابقة هي محور الاهتمام لدى رسم ومراجعة استراتيجيات أي عمل، وفي هذه الورقة نقدم باختصار تحليل سوت باعتباره أحد الأساليب الشائعة في تنظيم عملية البحث والتحليل لتقويم وضعنا الإداري وتقدير حالة البيئة المحيطة بها ومن ثمّ الانطلاق في رسم الخطط وتحقيق الرؤى.

تحليل سوت: "SWOT ANALYSIS" :

تحليل سوت هو أحد نقاط الانطلاق التقليدية لعملية رسم الاستراتيجيات وتسميته "سوت" "SWOT" هي نحتٌ من تسمية العناصر الرئيسية التي يتناولها "STRENGTHS" نقاط القوة، و "WEAKNESSE" نقاط الضعف و "OPPORTUNITIES" الفرص، و "THREATS" التهديدات وببساطة يعمل هذا التحليل كمرشد للأفكار حول الأداء الإداري وبيئة العمل، فنقاط الضعف والقوة جزءٌ من التحليل الداخلي الذي يتناول المنظمة، وأما الفرص والتهديدات فهي جزءٌ من التحليل الخارجي الذي يتناول بيئة عمل المنظمة أو باختصار كلّ ما يحيط بالمنظمة ويمكن أن يؤثر عليها.

1. تفحص نقاط القوة:

القوى هي المهارات "SKILLS" والإمكانيات "CAPABILITIES" والكفاءات الأساسية "CORE COMPETENCIES" التي تتضافر معاً لتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها الكبرى ومطالبها الجزئية.

2. تفحص نقاط الضعف:

نقاط الضعف هي تلك المهارات والإمكانيات والقدرات التي تعوز إدارتك وتعيقها عن تحقيق أهدافها عندما تفتقر إلى مهارة أو مقدرة أساسية لازمة لتحقيق هدف معين فستجدُ أمامك ثلاثة خيارات للتصرف:

- أن تعدّل الهدف المرسوم ليصبح ممكناً بما يتوفر لديك من مهارات.
- أن تزيد رأس المال المطلوب لتحصيل المهارة أو المقدرة اللازمة.

- أن تجد إدارةً أخرى تمتلك المهارة الأساسية التي تحتاجها وتعهد العمل لها يجب عليك أن لا تتأخر في معالجة نقاط ضعفك بأية طريقة تتيح لها الارتقاء إلى مستوى الأداء اللازم لتحقيق أهدافها.

وكثيراً ما نجد أن كبار الإداريين يسهل عليهم التحدث بنقاط قوتهم أكثر من مناقشة نقاط الضعف فهم لا يحبون الإقرار بوجود نقاط الضعف هذه، والنتيجة هي ضعف الأداء والإخلال بتحقيق الأهداف.

3. تفحص الفرص والتهديدات المحيطة بك

الفرص "OPPORTUNITIES" هي كل ما يمهد السبيل أمامك للنمو إلى مستوياتٍ جديدة وأما التهديدات "THREATS" فهي العراقيل في وجه ذاك النمو في الكتب الكلاسيكية لميكايل بورتر "MICHAEL PORTER" حول الإستراتيجية التنافسية يرسمُ إطارٌ مرشدٌ للنظر في العوامل البيئية التي لا ينجو منها أي عمل، واللفظة المعبرة عن هذه العوامل في تلك الكتب وغيرها هي التهديدات ولكنها في الحقيقة حاملةٌ لفرصٍ كامنة فعندما تكتشف الطريق حول العائق أو التهديد يصبحُ فرصةً لمزيد من التقدم في الأداء الإداري وتطويره وتحقيق الأهداف .

4. بعد تحليل سوت:

بعد انتهائك من تحليل سوت عليك أن تجيب على أربعة أسئلة مهمة كنوعٍ من الاختبار النهائي:

- هل تتوفر لديك الموارد والقدرات اللازمة للاستفادة من الفرص وتحجيم آثار التهديدات؟ تريَّث قبل الإجابة واذكر أن الإجابة الصحيحة لليوم قد لا تكون صحيحةً بعد ستة أشهر فالبيئة بفرصها وتهديداتها في حالة تغير لا يتوقف أبداً.

- إذا كانت إدارتك مفتقرةً إلى مورد أو مقدرة معينة فهل يكبِّدك تحصيلها كلفةً مسيئةً لأفضليتك التنافسية؟ إذا تحملت تكلفةً باهظة لتحصيل المورد النادر أو المقدرة اللذين تحتاجهما في مجالٍ معين فإن لحاقك بأفضلية منافسيك في ذلك

المجال سيصبح أكثر صعوبةً أو يستغرق زمناً أطول، ولكن إذا استطعت توفير بديلٍ جيد فيمكنك عندئذٍ تحقيق تكافؤٍ تنافسي" COMPETITIVE PARITY ".

- هل إدارتك منظَّمةً بطريقةٍ تؤهلها للاستفادة القصوى من مواردها وإمكانياتها؟ حتى تمكنك الاستفادة المثلى من كل ما لديك فأنت بحاجة إلى هيكلية داعمة متقنة تتكون من أنظمة الرقابة، ترتيب علاقاتٍ رسمي، سياسات التعويض وللتكنولوجيا أيضاً وبذلك فإن استراتيجياتك لن تنهار عندما تأخذ إدارتك في النمو والإزدهار.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها

العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة " STAKEHOLDERS"، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا

ويشير توماس "THOMAS" إلى الإستراتيجية على أنها (الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت)، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

أما تومبسون "THOMPSON" واستركلاند "STRICLAND" فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها (رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها).

أما أنسوف "ANSOFF" الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها :(تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ،والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها)

في حين يعرف شاندلر "CHANDLER" الإستراتيجية على أنها (تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينه ،وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات).

الإدارة الإستراتيجية

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعنى: (تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ،وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ،ونقاط القوة والضعف المميزة لها ،وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها).

1. ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .
2. بيان أهمية رسالة المنظمة .
3. التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .
4. أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً .
5. تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة .
6. اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .
7. الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية التوجه الإستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الإجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة التوجه الإستراتيجي المتكامل

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا

أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ،ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.
- تزايد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجى للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر.
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الإستراتيجى.

أهمية الإدارة الإستراتيجية

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد .
3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية .
4. القدرة على إحداث التغيير .
5. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما ،فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفء،كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة

تشير الكفاءة "EFFICIENCY" إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات المدخلات

بينما تشير الفعالية "EFFECTIVENESS" إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ،بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (مثل الملاك،العاملين، الإدارة، المتعاملين، الموردين وغيرهم) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم .

ولقد فرق W. RIDDIN بين الكفء والفعال على النحو التالي:

الفعال الكفء:

الفعال	الكفء
- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	- يحل المشاكل التي تعترض طريقة
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية	- يحافظ على الموارد والأدوات
- يحصل على النتائج	- يتبع النظام والمنهج الموضوع
- يعمل على زيادة الأرباح	- يعمل على تقليل التكاليف

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة "DO RIGHT THINGS" تلك التي تبنى على أهداف واضحة ،وموضوعية ،وعادلة ،بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة "DO THINGS RIGHT"أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

التفكير الإبتكارى ومهارات التفكير الإستراتيجي

أولاً التفكير الإبتكارى" CRATIVE THINKING ":

يعرف التفكير الإبتكارى على أنه (يتمثل التفكير الإبتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير) ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي:

- **الطلاقة الفكرية:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً.

- **المرونة التلقائية:** وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر.

- **الأصالة:** وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب .

- **القدرة على التداعي البعيد:** وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر.

ومن أهم خصائص مديرى الأعمال ذوى السمات الإبتكارية والإبداعية ما يلي

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم .
- الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال.
- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به.
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

ويتميز المدير الإبتكارى عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة، ولذا نجد أنه في سلوكه الإبتكارى لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي:

- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.

- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير.
- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.
- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة.
- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
- التحقق من الحل.
- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
- إظهار قيمة العمل للآخرين.
- المتابعة والتقويم المستمر.

التفكير الإستراتيجي" STRATEGIC THINKING ":

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الإستراتيجى ما يلي

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف .
2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور .
3. الاستشعار البيئي .
4. مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
5. مهارة الاختيار الإستراتيجي .
6. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
7. التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة .

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري .
9. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

نظم المعلومات الإستراتيجية:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ،فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي، إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة،تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ،فأي قرار ،وخاصة القرار الإستراتيجي يمكن أن ننعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة

إن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

1. زيادة معدلات التغير .
2. شدة المنافسة .
3. عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً .
4. التغيرات التكنولوجية .
5. تغير طبيعة قوى العمل .

6. عجز الموارد المتاحة وندرتها .
7. التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي
8. عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية
9. زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم).

تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية

1. إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
2. تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
3. صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
4. الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
5. التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل
6. مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الإستراتيجيات .
7. الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي الذي يُعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة .
8. يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية" STRATEGIC IMPERATIVES" والتي من بينها الإبداع والجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، واستمرارية التنمية والتطوير.

وتوجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية، بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في مستوى المنظمة ككل، مستوى الأعمال (القطاعات)، مستوى الوظائف.

مستويات للإدارة الإستراتيجية

1. إستراتيجية المنظمة" CORPORATE STRATEGY" :

تمثل الإستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى

اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.

2. إستراتيجية وحدات الأعمال"BUSINESS STRATEGY":

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل.

3. إستراتيجية الوظائف"FUNCTIONAL STRATEGY":

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشرى، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

عمليات إدارة الإستراتيجية

تعنى عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة "VISION"، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة "MISSION STATEMENT" ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة"EXTERNAL & INTERNAL ANALYSIS"، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافى وتقليل أثر المعوقات والمخاطر

هذا كما تحتوى عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجى المناسب.

المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية IMPLEMENTATION STRATEGY":

وهي من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية وغيرها.

المرحلة الثالثة مراجعة وتقويم الإستراتيجية STRATEGY EVALUATION"

وتتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقويم الإستراتيجية، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هي

عمليات الإدارة الإستراتيجية

نخلص مما سبق إلى أن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا إلى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية

الكفايات المميزة للإداري المبدع

لعل من أبرز السمات التي تميز الموجه والمدير المدرسي المبدع هي، أنه يتمتع بمجوعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه

ممكن، وأنه يدأب باستمرار على تجديد أفكاره وتطوير ممارساته بحيث تتمكن المؤسسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين

ويعتبر مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى القاموس التربوي بالنسبة وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال التعليم في كثير من الدول، الشيء الذي دفع الكثيرين للبحث لفهم هذا المصطلح الجديد القديم

لقد وجد في التحليل لمختلف التعاريف التي قدمت للكفايات، أنها تتأرجح بشكل عام، بين الفهم السلوكي (البيهافيوري "BEHAVIORISTE") والفهم الذهني (المعرفي"COGNITIVISTE " ذلك أن بعض الأعمال والبحوث تذهب إلى تعريف الكفاية باعتبارها سلسلة من الأعمال والأنشطة القابلة للملاحظة، أي جملة من السلوكيات النوعية الخاصة (خارجية وغير شخصية) وينتشر هذا التفسير بالأساس في مجالين، التكوين المهني؛ وفي بعض الكتابات المتعلقة بنموذج التدريس بواسطة الأهداف.

في حين ينظر إلى الكفاية تارة أخرى، كإمكانية أو استعداد داخلي ذهني، غير مرئي"POTENTIALIT/ INVISIBLE" من طبيعة ذاتية وشخصية

وتتضمن الكفاية حسب هذا الفهم وحتى تتجسد وتظهر، عددا من الانجازات الأداءات "PERFORMANCES " باعتبارها مؤشرات تدل على حدوث الكفاية لدى المتعلم لكن الاتجاه الذي تبنيناه نحن في دراستنا هذه، يندرج بشكل عام ضمن هذا المنظور الأخير والذي يعتبر الكفاية قدرات عقلية داخلية ومن طبيعة ذاتية وشخصية

وسنعمل في العناوين اللاحقة على استعراض جملة من التعاريف خاصة تلك التي ترفض التقيد بالفهم السلوكي للشخصية وتستبعد تفسير التعلم والتعليم بردهما إلى قانون "المثير والاستجابة.

تعريف الكفايات:

معنى الكفاية لغة في اللغة العربية فإن أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في لسان العرب[1] حيث ذكر قول حسان بن ثابت وروح القدس ليس له كِفاءُ، أي جبريل "عليه السلام"، ليس له نظير ولا مثيل والكفء النظير، وكذلك الكفء والمصدر الكفاءة

والكُفأة تعني النظير والمساوي، يقول تعالى ﴿ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۝ وَلَمْ يَكُن لَّهُ كُفُوًا أَحَدٌ ۝ ﴾[2] ويقال كَفَأْتُ القدر وغيرها، إذا كببتها لتفرغ ما فيها لكُفَاة الخدم الذين يقومون بالخدمة، جمع كاف، وكفى الرجل كفاية، فهو كاف، إذا قام بالأمر.

الكفايات عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته وتقييمه لضمان جودة العمل "العملية التعليمية" وتعرف الكفايات أيضا بأنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها، بإثارتها وتجنيدها وتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة

هذا وإذا كان مفهوم الكفايات ارتبط في بداية ظهوره وانتشاره بمجال التشغيل والمهن وتدبير الموارد البشرية في الإدارات والمقاولات، فإننا علي الاقتراح الداعي لأتساع هذا المفهوم ليغطي كافة التغيرات التي ستصيب ليس فقط العمال والمهنيين (ومن بينهم المعلمين) بل التلاميذ أيضا أثناء تواجدهم في المدرسة، بحيث لا يبقى مدخل الكفايات قاصرا على إعداد الأطر المهنية بما فيها أطر التعليم، بل

[1] - دار الجيل بيروت ـ المجلد الخامس ـ ص 269

[2] - سورة الإخلاص.

ينبغي أن يتحول هذا النموذج إلى أداة لتنظيم المناهج وتنظيم الممارسات التربوية في المنظومة التعليمية

ذلك أننا نجد أن نفس المبررات التي يتم اعتمادها عادة في الدعوة إلى تنظيم الكفايات في المجال المهني، تبقى صالحة لتبرير دعوتنا لاعتماد هذا المدخل في الحقل المدرسي وفي إطار علم التدريس، خاصة وأن نموذج التدريس الهادف في صيغته السلوكية والإجرائية أصبح عاجزاً الآن عن حل العديد من المشكلات العالقة في الحقل المدرسي ونخص منها بالذكر صعوبة الصياغة الإجرائية للأهداف التربوية في العديد من المجالات وكذلك الفصل المصطنع الذي يتم بين ما هو عقلي وما هو حركي وبينهما وبين ما هو وجداني في شخصية المتعلم

إن التدريس الذي يتأسس على مدخل الكفايات، لا بد أن يبلغ مقاصده لأنه لا يتناول شخصية التلميذ تناولا تجزيئيا، وإن الكفاية ككيان مركب تفترض الاهتمام بكل مكونات شخصية المتعلم، سواء على المستوى العقلي أو الحركي أو الوجداني

إن الكفاية تيسر عملية تكييف الفرد مع مختلف الصعوبات والمشكلات التي يفرضها محيطه، والتي لا يمكن أن يواجهها من خلال جزء واحد من شخصيته، بل بالعكس من ذلك، فإن تضافر مكونات الشخصية، أي المعرفة والعمل والكينونة هو الكفيل بمنح الفرد القدرة على مواجهة المستجدات والتغلب على التحديات

تعريف الكفاية التربوية:

بأنها القدرة المنظورة على أداء مهمات التعليم أو القدرة على أداء العمل بمستوى معين من الإتقان

وحيث أن المهارة الإدارية هي قدرة مكتسبة ونامية تمكن المدير من إنجاز مهامه بسرعة ودقة فإن هناك تقارباً بين مفهومي الكفاية والمهارة، غير أن

مفهوم الكفاية أكثر اتساعاً وشمولاً إذ إنها تتضمن إضافة إلى القدرة، المعارف والاتجاهات والشمائل الشخصية التي يتصف بها المدير، والمهارات التي اكتسبها أثناء ممارسته لعمله.

لذلك فليس الكفء من يملك مهارة عمل شئ فحسب، لابد من امتلاكه أيضاً ثقة كبيرة في النفس تمنحه القدرة على المبادّرة ولذلك فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط، بل قدرته على المبادرة إلى العمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة، والأداء، والثقة بالنفس.

الكفايات اللازمة للموجه أومدير المرحلة أو لمدير المدرسة المبدع في ثلاثة مجالات رئيسيه هي:

أولاً:الكفايات العلمي:

ينبغي لمدير المدرسة الذي يتطلع إلى الإبداع في عمله (وبالأحرى الموجه ومدير المرحلة ومدير الإدارة .الخ)، أن يحيط إحاطة شاملة، بمختلف القضايا الإدارية، لذلك فهو لايتوقف عند المعارف التي حصل عليها أثناء دراسته الجامعية وإنما يغذيها بمطالعات خارجية وبكل مايستجد في ميدان عمله، يضاف إلى ذلك إتقانه لمجموعة من المهارات أبرزها:

-القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء، والقدرة على ممارسة استراتيجيات التدريس الحديثة، ومختلف أنماط التفاعل الصفي

-القدرة على إدراك الأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات التربوية الحديثة إلي جانب الإحاطة بمسائل القياس والتقويم، وخصوصاً فيما يتعلق باستراتيجيات التقويم الحديثة، والقدرة على تطبيق نظريات التعلم.

-القدرة على التواصل مع الآخرين في مختلف المجالات العلمية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

-القدرة على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها .

ثانياً: الكفايات العملية وتتمثل في القدرات الأدائية التالية مثل

- القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي ،وذلك ليتمكن من فهم دوافع سلوك المتعلمين وعلى وجه الخصوص في مرحلتي رياض الأطفال والمراهقة
- القدرة على إدراك سيكولوجية التعلم وما يتصل بها من قضايا المنهج المدرسي وما يتطلبه من وسائل معينة وتقنيات حديثة وأساليب تدريس واستراتيجيات تقويم
- القدرة على إجراء قبول وقيد التلاميذ.
- القدرة على توجيه التلاميذ نحو إقامة مجتمع طلابي قادر على حكم نفسه بنفسه.
- القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والفصلية والسنوية بكفاءة عالية وإدارة الاجتماعات التي يعقدها إدارة فاعلة
- القدرة على فهم أبعاد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة للنشء والدارية التامة بأساليب تطويرها
- القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية بصفته مشرفاً مقيماً وخصوصاً فيما يتعلق بالإشراف الإكلينيكي ،والبحث الإجرائي التعاوني القدرة على إبراز القيم التي تتضمنها المناهج الدراسية والدفاع عنها
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ وإيجاد حلول ملائمة لها ،بتوظيف أسلوب حل المشكلات وغيره من أساليب التفكير العلمي.
- القدرة على إجراء البحوث الميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية التي قد تطرأ في المدرسة أو في المجتمع المحلي القدرة على تنفيذ حصة دراسية.
- القدرة على بناء الورقة الاختيارية وغيرها من الاختبارات المساندة مثل: (اختبارات تحديد المستوى، الاختبارات التشخيصية، إضافة إلى دقة بناء الاختبارات الموضوعية).

ثالثاً الكفايات الشخصية ومن أبرزها

- القدرة على الانتماء الصادق للمهنة إضافة إلى إيمانه بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به، آخذاً بعين الاعتبار المعوقات التي ستواجهه أثناء ممارسته لعمله.
- القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر القدرة على تقدير أحوال العاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- القدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه، من حيث الصلاح والتواضع والهدوء وحب العلم والتنمية المهنية المتجددة وحرية التعبير والاحترام المتبادل، وقوة الحجة وتحمل المسؤولية
- اجتناب استخدام الألفاظ البذيئة مهما كانت الأسباب
- القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عليها من حسن الظن بالآخرين.
- القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء.
- القدرة على تحقيق الاتزان النفسي.
- القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المجتمع المدرسي لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها المدرسة
- القدرة على كسب وتقدير واحترام كل مايتعامل معهم من معلمين وأولياء أمور وطلبة وجهات إشرافية .

فإذا استطعنا كمدراء وموجهين ومسئولين في مختلف المستويات الإدارية من التسلح بكل هذه الكفايات، بجانب التفاني في العمل، وأن نعمل باستمرار على تطوير تجربتنا وكفاياتنا ،فإنه بالتأكيد سنصل إلى مرحلة الإبداع والإتقان والتجويد.

كفايات تفويض السلطة

مفهوم التفويض:

تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب

أهداف التفويض

1. تخفيف العبء على مدير الإدارة.
2. إعداد الصف الثاني من المديرين.
3. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
4. إتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية للمؤسسة.
5. تسهيل الإجراءات على مراجع للمؤسسة.
6. تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

أسس التفويض الفعال:

حدد الشخص المناسب للتفويض

فوض مهام متكاملة

حدد النتائج المتوقعة

حدد وقتاً كافياً

فوض الجيد وغير جيد

فوض،ثم امنح الثقة

الأعمال التي ينبغي تفويضها

- الأعمال التي تتكرر
- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار
- التفاصيل التي تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً

- الأعمال التي لا يميل إليها المدير
- الأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها المدير

لماذا لا يقوم المديرون بالتفويض ؟

- عدم الثقة بالعاملين
- عدم فهم المدير لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية
- الخوف من منافسة العاملين
- اعتقاد المدير أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته
- مساواة النشاط مع الإنتاجية
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول

المدير وكفايات التخطيط الإستراتيجي

من هو المدير ؟ المدير "MANAGER" هو ذلك الفرد الذي ينجز العمل خلاله وبواسطة الآخرين من مرؤوسيه وهو الفرد الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة .

أبعاد العملية الإدارية ووظائف المديرين

المدير وهو يخطط:

فالتخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذا محاولة التنبؤ (أو التوقع) المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها وللمعلومية حينما تبدأ عملاً ما أن تفكر كثيراً وتحرص على تحديد وصياغة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع مراعاة كل ما يتعلق بالتخطيط والأهداف.

يجب أن تكون أهدافك

لقد أشرنا سابقاً أن المدير المخطط يأخذ بعين الاعتبار عناصر أساليب لتتسم خطته بالشمول وهي ما يطلق عليهاSIX:M'S

- الرجالMME M
- الأموالONEY M
- الموادATERIAL M
- الآلاتACHINERY M
- الوقتINVTES M
- الأسواقARKETS M

كيف يخطط وينظم المدير لعمله اليومي؟

1. حدد الأعمال الواجب أداؤها مع بداية كل يوم
2. منح برنامج العمل اليومي الذي يحقق لك الأهداف المراد بلوغها
3. حدد أولويات التنفيذ حسب درجة الأهمية وطبقاً لمنطق الترتيب
4. قم بمتابعة كل ما تم انجازه
5. ارفع شعار (المرونة) واجعل ميثاق العمل الإشراف لتنجح

مهارات المدير وتخطيط العمل:

الإدارة الإستراتيجية:

مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، ويتضمن ذلك وضع صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك.

عناصر الإدارة الإستراتيجية

1. وضع/صياغة الإستراتيجية الرؤية – الرسالة – الأهداف – الخطط – السياسات.
2. تطبيق تنفيذ الإستراتيجية البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات.

3. التقويم والرقابة تحديد مجالات القياس – وضع معايير الأداء – قياس الأداء – إجراءات التصحيح

التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي غالبا يعتمد على رصيد تراكمي من الخطط والمنجزات والتحديات السابقة والتخطيط الإستراتيجي يختلف معناه من شخص لأخر أو من إدارة إلي لأخرى أومن بلد لأخر.

ولكن مايمكن الاعتماد عليه في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمنشآة

وهذه المحاور الثلاثة،تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الإستراتيجية وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للشركة أو المنظمة،ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة للشركة أو المنظمة،وأخيراً وضع البرامج والآليات الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي وما يميز هذه الأهداف الإستراتيجية بأنها أهداف طموحة جداً.

فالمحور الأول الرؤية" VISION"

فهي تصف مستقبل المنظمة،وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المنظمة،وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المنظمة.

المحور الثاني الرسالة" MISSION"

يتم تحديد ماهي رسالة الشركة أو المنظمة،هل هو تعليمي وأين موقعها من التعليم،أو تجاري وأين موقعها من التنافس التجاري، إلى أخره

المحور الثالث القيم الخاصة بالمنشآة" GUIDING PRINCIPLES"

سوف تساعد المنظمة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات الموظفين في المنظمة .

أما الخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة، تكمن في التعرف على الفجوة بين واقع الشركة أو المنظمة في الفترة الحالية، وماذا تريد الشركة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة، كلما احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول.

ولتقليل هذه الاختلافات فإنه يحتاج إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وقد يتبادر إلى ذهن القارئ الكريم، عندما يذكر تحديد الهدف الإستراتيجي، سؤال مهم وهو ماهي الآلية المناسبة لتحديد الهدف الإستراتيجي

وللإجابة على هذا السؤال، سوف تناقش باختصار أسلوب تحليل سوات" SWOT ANALYSIS" بإيجاز، للتعرف على كيفية تحديد الهدف الإستراتيجي.

كلمة سوات" SWOT" هي إختصار لأربعة مفردات، القوة "STRENGTH" الضعف " WEAKNESS "، الفرص " OPPORTUNIT "، التهديديات " THREAT " ويبدأ تطبيق هذا التحليل، باستخدام أسلوب العصف الذهني لمجموعة مختارة من المهتمين وذوي العلاقة بالتخطيط لقضية ما

ومن ثم يتم تحديد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن البيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما البيئة الخارجية تتمثل في نقاط الفرص والتهديدات.

ومن ثم يتم وضع نقاط القوة مع نقاط الفرص المناسبة لها لإستنتاج أهداف استراتيجية قوية ومناسبة تعمل على تحقيق الرسالة المنشودة.

كفايات التفكير الإستراتيجي

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

الخلاصة:

كفايات ومهارات المدير الفعال

المهارة هي القدرة على الإنجاز والداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي السرعة، الدقة، التتابع المنطقي في الأداء

وتتبلور مهارات الإدارة في ثلاث مجموعات هي، المهارات الفكرية (العقلية)، المهارات الإنسانية (التعامل مع الآخرين)، المهارات الفنية (التخصصية)

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير

وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصيصية

ويبين الشكل التالي تشكيلة المهارات اللازمة لكل مستوى إداري

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة المباشرة(الإشرافية)

الإدارة التعليمية

المهارة الفكرية

المهارة الإنسانية

المهارة الفنية

المهارة الإنسانية

المهارة الفنية

المهارة الإنسانية

المهارة الفنية

المهارة الفكرية

المهارة الفكرية

المهارة الفكرية   الرؤية الشاملة   الحس الاجتماعي   الحس السياسي.

المهارة الإنسانية   القدرة على التواؤم مع الآخرين   التعامل مع الآخرين.

المهارة الفنية   التخصص في الموضوع، والإلمام بتفاصيل الأمور.

أما عن مهارات المدير الفعال فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي:

مهارات فكرية :

- التخطيط الرؤية الإستراتيجية.
- التنظيم . الوقت الموارد.
- تحليل البيئة المحيطة ،واستخراج التحديات والفرص.
- التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف.

مهارات إنسانية:

- اختيار المساعدين
- تشكيل فرق العمل.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين معه.
- تفويض السلطات.
- دعم ومساندة العاملين معه.
- الاتصال الفعال.
- الاستماع وتلقي المعلومات.
- الإقناع،والمناورة،والحوار.
- العمل مع الفريق.

مهارات فنية:

- وضع الهداف في صورة فنية .
- ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات .
- وضع معايير التقييم .
- تطبيق المعايير .
- تصميم النظم .
- إجراء المتابعة .

والمدير الناجح هو الذي:

- يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته
- يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية .
- يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو موجودا .
- يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه .
- يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

أنظمة الإدارة والقيادة المتطورة

- تطويرية الجوانب نظام السلطة النظام الفني نظام التفاعل نظام صنع القرار نظام الأهداف

صورة المدير شخص يتحمل المسؤولية مدير علمي متفاعل وذو علاقات إنسانية مخطط وصانع قرار مدير وقائد محترف

عالم العجائب رسوم تنظيمية ،وإجراءات سياسية أساليب تعتمد على المبادئ والأصول علاقات فردية وجماعية بدائل واحتمالات قوى داخلية وخارجية

منهج اللغة خطط ،نظم ،بادر ،قس إجراء تشغيل قياسي علاقات وتعاضد قواعد كمية خاصة بالقرارات خطط عمل وأهداف ونتائج

بؤرة المؤسسة نفذ السياسات والأوامر وحدة إنتاج أساسية مجموعات رسمية وغير رسمية نظام للمنطق والمتغيرات وصاية تعاونية متزنة

الطبع والأسلوب مهيكل ومتسلط صارم وإجباري اختياري وهادئ مرتب ومبرمج خطط وأداء

التوكيد والبؤرة تسلسل القيادة والقنوات والأداء تدفق العمل وقياس الأداء علاقات تفاعلية وردود أفعال علاقات منطقية وعقلانية استقلالية مع تحمل المسؤولية.

إجراءات استعراض التقدم ناد إداري قائم على السمات صيغة عملية، إجراء تبادل بين الأشخاص معاينة فنية أداة تحليلية قائمة على الحقائق في أسوأ الظروف يمكن أن تكون مهيمنة، توجيهية، قسرية جاف، آلي تقييمي، مرضي، هادئ مجرد موضوعي، لا إنساني متوافق، مهيمن، مؤثر في أحسن الظروف يمكن أن تكون نظام، توجيه، تقدم نظرة متحيزة للإدارة والعمليات شخص جماعي، سلوكي قرار تفاعل منطقي تعاون، عمل جماعي، إنجاز وأخيرا المدير، أو الإداري الناجح هو الذي يتمتع بأكبر قدر من هذه الكفايات والمهارات التي تعرضنا لها في هذه الورقة، ويتوقف تحصيل وتطوير هذه المهارات والكفايات علي عدة اعتبارات تتعلق بالإدارة أو المؤسسة أو المنظمة المعينة من جهة، وبالشخص الذي شغل المنصب الإداري من جهة أخري.

طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة:

ثارالخلاف في الفقه والقضاء في فرنسا حول طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالدولة، هل هي علاقة تعاقدية ينظمها العقد أم هي علاقة قانونية تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح.

أولا تكييف علاقة الموظف بالإدارة على أنها علاقة تعاقدية

كان الرأي السائد في الفقه والقضاء أن الموظف في علاقته بالدولة في مركز تعاقدي وعلى هذا الأساس ظهرت العديد في النظريات التعاقدية التي تتفق على أن العقد هو أساس هذه العلاقة إلا أنها تختلف في طبيعة هذا العقد فالبعض اعتبره من عقود القانون الخاص بينما كيفه البعض الآخر على انه من عقود القانون العام.

1. نظرية العقد المدني

مفاد هذه النظرية وجود عقد مدني بين الموظف والدولة يلتزم الموظف بموجبه بتقديم خدمه لقاء قيام الدولة بتنفيذ الأعباء المناطه بها من تقديم الأجر اللازم تحقيقاً للمصلحة العامة.

وتكييف العلاقة بين الموظف والدولة بأنها علاقة خاصة يحكمها القانون الخاص إنما يقوم على افتراض أن إبرام العقد إنما يتم بمفاوضات بين الموظف والدولة، وأن هذه المفاوضات تهدف إلى تحديد مضمون العقد من حيث موضوعه وشروطه وآثاره ،ويبدو أن هذه النظرية مازالت تجد نوعاً من الرواج في البلاد ألا نجلوسكسونية كإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية.

2. نظرية عقد القانون العام

بعد أن ظهر عجز نظرية العقد المدني عن تبرير العلاقة بين الموظف والدولة ظهرت من جانب أصحاب النظريات التعاقدية ترجع العلاقة إلى عقد من عقود القانون العام على اعتبار أن هذه العقود تخول الإدارة سلطات واسعة في مواجهة المتعاقد معها لتحقيق المصلحة العامة، وحيث أن هذا العقد يهدف إلى حسن سير المرافق العام فأنه يكون قابلاً للتعديل من قبل الدولة، وبذلك لا تتقيد الإدارة بقاعدة العقد شريعة المتعاقدين.

كما تملك الإدارة الحق بمسائلة الموظف إذا أخل بالتزاماته الوظيفية الناشئة عن العقد تأديبياً دون موافقة مسبقة من الموظف ،ومن أنصار هذه النظرية في مصر الدكتور عبد الحميد حشيش الذي يرى أن نظرية عقد القانون العام قد أكسبت الفكرة العقدية الأصلية مرونة، إذا أصبح في مكنه الإدارة تعديل النصوص التعاقدية بإرادتها المنفردة، ووفقاً لمشيئتها أعمالاً لمبدأ قابلية قواعد المرفق للتعديل والتغيير لمطابقة حاجات الناس المتغيرة ،وقد اعتنق مجلس الدولة الفرنسي هذه النظرية حتى وقت قريب ليحرم الموظفين المضربين من ضمانات التأديب.

بينما اتجه بعض أنصار هذه النظرية إلى القول بأن عقد المرفق العام هو أساس الرابطة التعاقدية بين الموظف والدولة ومن أنصار هذا الاتجاه الفقيه "جيلينك" الذي ذهب إلى أن الموظف وفقاً لهذا العقد يخضع لسلطة المرفق كأي سلطة محددة تلتزم بقواعد القانون، غير أن الأوامر لا تنفذ مباشرة بموجب قانون موضوعي وإنما وفقاً لحق شخصي، مكتسب بموجب هذا العقد وهو لا يتفرع عن سلطة رئاسية عليا، وإنما تنبثق منه السلطات الخاصة لرئيس المرفق.

وقد تعرض تكيف العلاقة بين الموظف والدولة على هذا الأساس للنقد أيضاً شأن النقد الموجه لنظرية العقد المدني لأنه وأن أخرج علاقة الموظف من نطاق تطبيق أحكام القانون الخاص إلا أنه لم يتحرر نهائياً من الأساس التعاقدي لهذه العلاقة.

وبالنظر إلى كثرة عيوب النظريات التعاقدية فقد هجرها القضاء والفقه والتشريعات المختلفة، وكان من أبرز الرافضين للنظريات التعاقدية الفقيهان" Hauriou، Duguit" ، وقد استند "هوريو" في رفضه هذا على تحليله لعملية تعيين الموظف، مبيناً أنها لا تتضمن مقومات التعاقد لا من حيث عناصره الشكلية ولا من حيث الموضوع.

ثانياً النظرات التنظيمية

بدأ الفقه الفرنسي منذ أواخر القرن التاسع عشر في الاتجاه نحو تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة بأنها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح ومضمون هذه النظريات أن القوانين واللوائح هي التي تحدد شروط وأحكام الوظيفة العامة وحقوق الموظف وواجباته.

ويترتب على هذه النظرية أن الإدارة حرة في تعديل أحكام الوظيفة بإرادتها المنفردة دون حاجة لاستشارة الموظف، ولو كان في هذا التعديل إنقاص في الإمتيازات المادية والأدبية مما يتعذر معه إسباغ الصفة التعاقدية على علاقة الموظف بالدولة في هذه الحالة.

على أن يكون هذا التعديل بإجراء عام بناءً على تعديل في قوانين التوظيف أما التعديل في المزايا المادية والأدبية بقرار فردي فلا يكون إلا بإجراء تأديبي.

ومن النتائج التي تترتب على هذا المركز اللائحي، أن قرار تعيين ونقل الموظف وترقيته وعزله هي قرارات إدارية تصدر من الإدارة وحدها ،بإرادتها المنفردة دون مشاركة من الموظف.

كما لاتنقطع صلة الموظف بالوظيفة بمجرد تقديم استقالته من العمل وإنما تظل هذه الصلة قائمة إلى يتم قبول استقالته من السلطة المختصة.

وقد أخذ المشرع الفرنسي بالمركز التنظيمي للموظف العام منذ صدور قانون التوظيف رقم 2294 الصادر في 19 أكتوبر 1964 إذ نصت المادة الخامسة منه على أن " علاقة الموظف بجهة العمل علاقة تنظيمية ولائحية".

وكذلك نصت المادة الخامسة من النظام العام للموظفين الصادر بالأمر رقم 244 في 4 فبراير 1959 على أن " يكون الموظف اتجاه الإدارة في مركز تنظيمي ولائحي ،وأخيراً جاء في القانون رقم 634 في 13 يوليو 1983 المتعلق بحقوق والتزامات الموظفين في المادة الرابعة منه أن " الموظف اتجاه الإدارة في مركز لائحي وتنظيمي".

ولم يحدد المشرع المصري في القانون رقم 210 لسنة 1951 الخاص بنظام موظفي الدولة ولا في القانون رقم 46 لسنة 1264 الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة المركز القانوني للموظف العام غير أن القانون رقم 58 لسنة 1971 الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة جعل الموظف في مركز نظامي إذ نصت المادة 52منه على " الوظائف العامة تكليف للقائمين بها ،هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح والنظم المعمول بها " وقد ردد المشرع نفس النص في المادة 76 من القانون الحالي رقم 47 لسنة 1978 الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة.

يقول الأستاذ كريستان شافونون "Christien Chouamon" في مؤلفه عن الموظفين والوظيفة العامة "Les fonctionnaires et la F. public" - المسئولين والعامة أن عبارة موظف عام كانت أسبق في الظهور من عبارة وظيفة عامة، بل كانت تمهيدا لها على خلاف ما كان يجب أن يكون لأن الوظيفة العامة تصور في الذهن لمعنى الدولة بأسرها، تلك التي يحمل لواء نشاطها العام والخاص طائفة الموظفين وتتبلور السلطة في أيدي الموظفين العموميين إلى حد يمكن معه القول بأن الوظيفة العامة هي وعاء السلطة العامة، وأن مولد الأولى مقترن بالثانية وأن -خلود الوظيفة من -خلود-الدولة صاحبة السيادة والسلطان .

وحين نريد أن نحدد مفهوم الموظف العام نلجأ أولا إلى القوانين المنظمة للوظيفة العامة فان لم يوجد بها فان مهمة هذا التحديد يقع على عاتق الفقه والقضاء، وحين نرجع إلى المرسوم الأساسي للوظيفة العامة الجزائري الصادر في 02/جوان/1966 نجد أنه لم يعرف الموظف العام، أن هذا التعريف مهم لمعرفة الأشخاص الذين ينطبق عليهم المرسوم، ولكن ورد بالمادة الأولى منه أنه يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رُسِّموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية التابعة للدولة وفي الجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة حسب كيفيات تحدد بمرسوم، ولا يسري هذا القانون على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي.

الفصل الثانى

تعريف الموظف العام

تعريف الموظف العام:

لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود بالموظف العام ويرجع ذلك إلى اختلاف الوضع القانوني للموظف العام بين دولة وأخرى وإلى صفة التجدد المضطرد للقانون الإداري.

واكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العامة بتحديد معني الموظف العام في مجال تطبيقها.

فقد نصت المادة الأولى من نظام الموظفين الفرنسي على أن "هذا النظام يطبق على الموظفين الذين يعينون في الإدارات المركزية للدولة والمصالح التابعة لها والمؤسسات العامة للدولة، ولا يطبق على القضاة والعسكريين والعاملين في الإدارات والمصالح والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري".

ويبدو أن المشرع قد ترك أمر تعريف الموظف العام للفقه والقضاء ويختلف هذا التعريف في مجال القانون الإداري عنه في المجالات الأخرى كالقانون المدني والقانون الجنائي والاقتصاد السياسي فإن معناه في هذه المجالات قد يكون أوسع أو أضيق من معناه في القانون الإداري.

ونبين فيما يلي مفهوم الموظف العام في التشريعات والفقه المقارن

أولاً في فرنسا:

لم تعط التشريعات الفرنسية تعريفا محددا للموظف العام، إنما اكتفت بتحديد الأشخاص الذين تسري عليهم أحكام تلك التشريعات، فقد نصت الفقرة الأولى من قانون التوظيف الفرنسي رقم 2294الصادرفي 19 اكتوبر 1946 " يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون درجة من درجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة أوفي إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أوفي المؤسسات القومية".

وقد نص نظام الموظفين الصادر بالامر 95/244في 4- 2- 1959 الذي حل محل قانون 19اكتوبر1946 والقانون الخاص بحقوق والتزامات الموظفين رقم 634 الصادر في 13 يوليو 1983 على نفس المفهوم.

ويتبين من ذلك أن المشرع الفرنسي يطبق أحكامه على من تتوافر فيهم الشروط الآتية:

1. الوظيفة الدائمة
2. الخدمة في مرفق إداري عام

وبذلك فهو يخرج عن نطاق الخضوع لأحكام الوظيفة العامة موظفوا البرلمان ورجال القضاء ورجال الجيش والعاملون في مرافق ومنشآت عامة ذات طابع صناعي أو تجاري.

أما على صعيد الفقه والقضاء فقد عرف الأستاذ "هوريو Hauriou " الموظفين العامين بأنهم "كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين أو مستخدمين أو عاملين أو مساعدي عاملين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العامة الأخرى ،وعرفه دويز "Duez " ودبيير"Debeyre " بأنه كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخله في نطاق كادر إداري منظم".

وقضى مجلس الدولة الفرنسي بأن الموظف هو "كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة في الملاك وتكون في خدمة مرفق عام " ،واشترط المجلس أن يكون المرفق العام إدارياً.

أما المرافق الصناعية والتجارية فقد فرق فيها بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الأقل أهمية "Subalterne" واعتبر العاملين في النوع الأول من الوظائف موظفين عامين أما الوظائف الأخرى فأخضعها للقانون الخاص وعزى المجلس هذه التفرقة إلى أن شاغلي وظائف المحاسبة والإدارة أكثر ارتباطاً بالمرفق العام.

ثانياً في مصر:

اكتفى المشرع المصري شأنه شأن الفرنسي بتحديد الموظفين الذين يخضعون للأحكام الواردة في القوانين واللوائح الصادرة في شأن الموظفين العموميين.

فقد نصت المادة الأولى من القانون رقم 210 لسنة 1951 بشأن نظام موظفي الدولة بأنه تسري أحكام هذا الباب على الموظفين الداخلين في الهيئة سواء كانون مثبتين أم غير مثبتين.

ويعتبر موظفاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الداخلية في الهيئة بمقتضى مرسوم أو أمر جمهوري أو قرار من مجلس الوزراء أو من أية هيئة أخرى تملك سلطة التعيين قانوناً.

أما في ظل القانون رقم 46 لسنة 1964 فقد ورد في المادة الثانية منه يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة بقرار من السلطة المختصة.

وفي هذا القانون أزال المشرع التفرقة بين الوظائف الدائمة والمؤقتة، بينما ورد في نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم 58 لسنة 1971 "

يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف المبينة بموازنة كل وحده ويكون التعيين في الوظائف المؤقتة للمتمتعين بالجنسية المصرية أو الأجانب وفقاً للقواعد التي تتضمنها اللائحة التنفيذية مع مراعاة الأحكام الخاصة بتوظيف الأجانب" .

أما القانون الحالي رقم 47 لسنة 1978 فقد جاء أكثر إيجازاً ولم يتطرق للوظائف الدائمة والمؤقتة ولا إلى تعيين الأجانب، إذا نصت الفقرة الأخيرة من المادة الأولى منه على أنه يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون، كل من يعين في إحدى الوظائف المبينة بموازنة كل وحدّة وفي مكان آخر في المادة نفسها نص

على سريان هذا القانون على العاملين بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها، ووحدات الحكم المحلي، والعاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بها.

بينما ذهب غالبية الفقهاء المصريين إلى تعريف الموظف العام بأنّه كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة يتولي إدارتها، الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية، وذلك بتولي منصباً دائماً يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق.

وقد عرفت المحكمة الإدارية العليا الموظف العام بقولها "الموظف العام هو الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصباً يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق".

يبدو من ذلك أن الفقه والقضاء المصري يشترط توافر عنصرين في المرفق العام هما:

1. العمل في خدمة مرفق عام أو أحد أشخاص القانون العام
2. أن يقوم بعمل منتظم غير عارض.

أما في العراق فقد استقر القضاء والفقه على انه يشترط في الموظف العام ما يلي

1. يعهد إليه بعمل دائم

يشترط لإضفاء صفة الموظف العام أن يشغل العامل وظيفة دائمة داخلة في نظام المرفق العام، وبذلك لا يعد العاملون بصورة مؤقتة أو موسمية كالخبراء والمشاورين القانونيون موظفين ومن متممات العمل الدائم أن تكون الوظيفة داخله ضمن الملاك الدائم في الوحدة الإدارية.

ومن الواجب عدم الخلط بين الموظف الذي يعمل بعقد مؤقت في وظيفة دائمة والوظيفة المؤقتة أو الموسمية لأن شاغل الوظيفة الأولى يعد موظفاً عاماً ولو أمكن فصله بانتهاء مدة العقد.

أما الثانية فلا يعد شاغلها موظفاً عاماً تغليباً للطبيعة اللائحية لعلاقة شاغل الوظيفة الدائمة بالإدارة على العلاقة التعاقدية

2. أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام:

لا يكفى لاعتبار الشخص موظفاً عاماً أن يعمل في وظيفة دائمة إنما يلزم أن يكون عمله هذا في خدمة مرفق عام "Le Service Public" وللمرفق العام معنيان **المعنى العضوي** ويفيد المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري.

أما المعنى الآخر فهو **المعنى الموضوعي** ويتمثل بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجات عامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة.

وقد كان المعنى العضوي المعنى الشائع في القضائين الفرنسي والمصري ثم جمعا بين المعنيين بتطور أحكامهما ومن ثم استقرا على المعنى الموضوعي.

ويشترط لاكتساب صفة الموظف العام أن تدير الدولة أو أحد أشخاص القانون العام هذا المرفق إدارة مباشرة وبذلك لا يعد الموظفون في المرافق التي تدار بطريقة الالتزام موظفين عموميين وكذلك العاملون في الشركات والمنشآت التي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة ولو تم إنشائها بقصد إشباع حاجات عامة.

3. أن تكون تولية الوظيفة العامة بواسطة السلطة المختصة

الشرط الأخير اللازم لاكتساب صفة الموظف العام هو أن يتم تعيينه بقرار من السلطة صاحبة الاختصاص بالتعيين . فلا يعد موظفاً عاماً من يستولي على الوظيفة دون قرار بالتعيين كالموظف الفعلي.

كما أن مجرد تسليم العمل أو تقاضي المرتب لا يكفي لاعتبار المرشح معيناً في الوظيفة إذا لم يصدر قرار التعيين بإدارة القانونية ممن يملك التعيين.

واجبات الموظف العام:

في مقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام يجب أن يؤدي مهام معينة ضماناً لحسن سير الوظيفة العامة، وقد تعرض المشرع لواجبات الموظفين ولابد من الإشارة إلى أن هذه الواجبات ليست محددة على سبيل الحصر، وإنما هي واجبات عامة ناتجة عن طبيعة الوظيفة العامة، وقد نص المشرع على الأساسية منها والتي سنبينها تباعاً:

- أداء العمل
- طاعة الرؤساء
- احترام القوانين واللوائح
- عدم إفشاء أسرار الوظيفية
- المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة
- عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر
- عدم ممارسة الأعمال السياسية والمناهضة للدولة

أولاً أداء العمل:

الواجب الأول والجوهري الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل بنفسه وفي الوقت والمكان المخصصين لذلك، وهذا الواجب من النظام العام لا يجوز للموظف أن يتنازل عنه أو ينيب غيره فيه لتعلقه بقواعد الاختصاص المحددة قانوناً.

ويتفرع من هذا الواجب أن يقوم الموظف بالعمل بدقة وأمانة، وأن يبذل غاية جهده فيه تحقيقاً للمصلحة العامة.

ويلزم أن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل منتجاً فلا يعني هذا الواجب أن يتواجد الموظف بمقر وظيفته دون أن يؤدي عملاً، كما يجوز أن يكلف الموظف بعمل في غير الأوقات الرسمية المحددة سلفاً إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك وله أن يحصل على أجر إضافي مقابل ذلك.

ثانياً طاعة الرؤساء

ويمثل واجب إطاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الموظف العام ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها.

والطاعة الرأسية مناطها السلم الإداري أو التدرج الرأسي الذي يقوم على أساس خضوع كل طبقة من الموظفين لما يعلوها من طبقات.

وتتضمن سلطة الرئيس على مرؤوسيه مجموعة من الاختصاصات بعضها يتعلق بشخص المرؤوس والأخر يتعلق بأعماله.

تتضمن سلطة الرئيس على أشخاص مرؤوسيه الكثير من الاختصاصات منها ما يتعلق بالحق في التعيين والاختيار وحق الرئيس في تخصيص مرؤوسيه لأعمال معينه أو نقلهم وترقيتهم وإيقاع العقوبات التأديبية عليهم ، أما سلطة على أعمال مرؤوسيه فتتضمن حقه في توجيه مرؤوسيه عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات إليهم قبل ممارسة أعمالهم وسلطة مراقبة تنفيذهم لهذه الأعمال والتعقيب عليها ،فيملك الرئيس سلطة إصدار الأوامروالتعليمات الملزمة للمرؤوسين.

وطاعة الموظف أمر مفروض تمليه طبيعة الوظيفة العامة وضرورة استمرارها إلا أن هذه الطاعة يجب أن تكون مقصورة على ما يتعلق بالعمل وحده ولا تمتد إلى خارجه كالحياة الخاصة للموظف إلا إذا كانت الحياة الخاصة تؤثر على أداء الموظف لعمله.

ويجب أن يكون الأمر صادراً للموظف عن رؤسائه المباشرين في نفس الوزارة أو المصلحة أو الإدارة . وللموظف أن يتجاهل الأمر الصادر إليه من موظف آخر أعلى منه درجه لكن لا تربطه به أي صله رئاسية مباشرة أو غير مباشرة.

إلا أن هذه الأوامر يجب أن تكون مشروعه حتى تكون محلاً للطاعة فإذا كانت غير مشروعه فالأصل أن الموظف غير ملزم بتنفيذها إلا إذا نبه رئيسه

كتابه إلى أن ما أصدره إليه من أوامر تتعارض مع مبدأ المشروعية ،فإذا أصر الرئيس على موقفه كتابة وطلب تنفيذ أوامره، ففي هذه الحالة يكون واجباً على الموظف التقيد بهذه التعليمات ويتحمل الرئيس المسؤولية الناتجة عن تنفيذ هذه الأوامر.

بينما نجد أن المشرع الفرنسي في قانون التوظيف الفرنسي رقم 634 الصادر في 13 يوليو 1983 أكد ضرورة الامتثال لجميع التعليمات الصادرة من الرئيس الإداري إلى موظفيه، حتى لو كانت هذه الأوامر غير مشروعه إلا إذا كان من شأنها أن تهدد المصلحة العامة تهديداً جسيماً.وهذا ما أكده مجلس الدولة الفرنسي في العديد من أحكامه.

وفى جميع الأحوال ليس للرئيس أن يكلف أحد مرؤوسيه بارتكاب جريمة وليس للمرؤوس أن يطيع الأمر الموجه إليه إذا كان يعلم انه ينطوي على ارتكاب جريمة وليس له أن يدفع بجهله للقانون بهذا الشأن،فمن حق الرئيس بل من واجبه الامتناع عن تنفيذ الأوامر التي تشكل جريمة يعاقب عليها القانون، وإلا تعرض للمسؤولية الجنائية فضلاً عن مسئوليته التأديبية.

ويتفرع من واجب الطاعة التزام آخر هو احترام الموظف رؤسائه وتمسكه بآداب اللياقة في مخاطبتهم، وهذا الالتزام يحد من حرية تعبير المرؤوس عن مشاعره وأفكاره.

فالموظف يجب أن يتقيد بالحدود اللازمة للمحافظة على كرامة رؤسائه وحرمة الوظيفة عندما يجد نفسه مجبراً على ابدأ آرائه ومقترحاته بشأن مسألة معينه تقول الأستاذة "كاترين Catherine" في هذا الشأن أن الطاعة فضيلة أخلاقية ،عندما يتعلق الأمر بطلب تضحيات شخصيه ،فيجب أحياناً التنازل عن آراء وقيم متمسك بها والتدريب على السيطرة على الإرادة وهذا يتم أحياناً بالقسوة.

ثالثاً احترام القوانين واللوائح

يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه الواسع فيشمل ذلك احترام الدستور واللوائح والتعليمات والأوامر الرأسية.

أما فيما يتعلق بالمحظورات على الموظف العام فانه يحظر على الموظف بالذات أو بالواسطة أن يقوم بأي عمل من الأعمال المحظورة أو المحرمة بمقتضى القوانين أو اللوائح أو الأنظمة المعمول بها.

وفي حالة مخالفة الموظف هذا الواجب فانه يعرض نفسه للمسئولية التأديبية والجنائية إذا ما توافرت شروطها

رابعاً عدم إفشاء أسرار الوظيفة

يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة كالأسرار العسكرية والاقتصادية والسياسية وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة.

وفي الحالتين يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار ويبقى هذا الالتزام سارياً حتى بعد انتهاء خدمة الموظف العام

ويزول هذا الواجب إذا فقد الموضوع سريته أوصار معروفاً بطبيعته، أو لإلغاء الأمر الذي فرض هذه السرية أو سمحت السلطات المختصة بإفشاء السر أو أذن صاحب السر بإفشائه أو إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب جريمة.

ويترتب على مخالفه الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية إذا يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة بنص قانون العقوبات العراقي.

خامساً المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة

حرصت التشريعات على عدم قصر مسؤولية الموظف على الإخلال بواجباته في داخل نطاق الوظيفة، إنما أخذت تتدخل في سلوكه وتصرفاته في الحياة الخاصة والعامة لتمنع كل مايخل بشرف وكرامة الوظيفة العامة.

وغاية المشرع من هذه المحظورات أن يبعد الموظف عن مواطن الشبهات والريبة وهى محظورات وردت على سبيل المثال لا الحصر

سادساً عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر

حفاظاً على نشاط الموظف وأداء عمله بدقه وكفائه حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بين الوظيفة وأي عمل إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوى المؤهلات المهنية والعلمية مزاولة هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي.

أنواع المواظفين

الموظَّف المتميّز

متمرّد عن العمل!

الموظَّف المتميّز معروف أمام الجميع بانضباطه الوظيفي، واهتمامه بتفاصيل عمله، حتّى أنك لا تجد انتقاداً لعمله، سوى عدم توقّفه عن العمل، فهو يحاول أن يكون كاملاً والكمال لله.

ولكن هناك موظفاً متمرّداً لا يراعي أصول المهنة، ولا يهتم بقرارات مديره، والدنيا عنده سواء، ذهب إلى العمل باكراً أو متأخّراً، لا يهتم بالعمل المناط به، ودائم الخروج أو الغياب، وكذلك دائم الجدال!

يا تُرى هل تمرّده بسبب ما أم أنّ شخصيته هكذا، غير مبالٍ البتّة؟ هل زاد الإحباط عليه بحيث أصبح لا يستطيع أداء عمله؟ أم أن تراكم المشكلات غير المتناهية في العمل وعدم شعوره بجدوى العمل هو ما جعله متمرّداً وغير مُطيع؟

نعرف بعض الأشخاص ممّن أعطوا في أعمالهم يداً وساعداً وقدماً، ولكن جلّ ما حصلوا عليه هو النهر والاستبداد من المسئولين، أما آخرون فإنهم يجدون في

العمل تضيعة وقت وتسلية، مستهزئين بما في أيديهم، ويريدون الصعود من دون أدنى تعب، ويصلون بواسطة من أحد ما، أو عن طريق التملق والوصولية.

ما يهمّنا اليوم هو أداء الموظف، وما نسلط عليه الضوء هو عمله الذي سيغيّر عن طريقه الكثير من المسائل، وإن كان الموظّف متمرّداً، فلابد للمسئولين عنه من معرفة أسباب التمرّد، وخصوصاً إذا كان شعلة من النشاط ونحلة دؤوبة من التنظيم والإخلاص.

إننا لا نريد أن نخسر المبدعين بل نريد زيادتهم في الأعمال، فهم من تُبنى عليهم المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة،وهم من يرقون بالمؤسسة ويجعلونها أنموذجاً يحتذى به ولكن إن كثُر الإحباط عليهم، وضُغطوا من قبل الآخرين فإنهم كالغريق الذي «يدوس على التريقن» كما يقول المثل الشعبي، وهذا يعني أنّه ضايع ضايع، فما جدوى شطته في أمور العمل، مادام عقله لا يقيّم على أساس الإبداع الذي يُعطيه!

قد تكون كلمة طيّبة من قبل المسئول كالبلسم لدى بعض الموظّفين، إذ تجعلهم يعملون بجد ونشاط من أجل إرضاء هذا المسئول، فالحب يحرّكهم من أجل العمل الناجح المُعطي، وهذا إن دل على شيء فإنّما يدل على نجاح الإداري في عمله، فالنعيق والصراخ قد لا يؤدّيان إلى نتيجة مُرضية، ولكن الكلمة الطيّبة هي التي تبقى في النهاية، وليس التهديد والوعيد كذلك.

نعرف تلك المديرة التي أدارت مؤسستها بإبداع تام، فكان الجميع يلتزم بالوقت، فقط لحبّهم لها، وإن كان هناك عمل مناط بهم، فإننا نجدهم سبّاقين إلى إنجازه، فالمودّة والشعور بتحمّل المسئولية، جعل الجميع أسرة واحدة تهتم بتفاصيل الأمور ودقائقها.

لنهتم بالموظّف لأنّه عمود المؤسسة، وهو الذي يُنجحها ويُميّزها، وهو الذي يُنزل من مستواها، وإن عجز مسئولٌ من تمرّد موظّفيه، فإنّ عليه اتباع نظرية هذه

المديرة، عندما زرعت الحب فحصدت العمل الدؤوب والمودّة والرضا الوظيفي من قبل موظفيها، فهي كانت ومازالت مثالاً حياً على إبداع المسئول، وخصوصاً مع المتمرد منهم.

هل تعانين من مصاعب مع موظفيك؟

إذا كنت في موقع القيادة، فلا بد أنك على تماس مع أنواع مختلفة من الطبائع هناك المسالم والعدواني الغاضب والراضي المشاكس العنيد والودود اللطيف المثير للمشاكل، والهادئ.

نورماكار روفينو تطرح عليك أنواعاً من الحلول في تعاملك مع هذه الأنواع من الموظفين.

أولاً الموظف ذو المزاج العدواني

مع المزاج العدواني، يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من التصرفات التي قد ينتهجها الموظفون الذين يعيشون هذا المزاج المتعجرفون، والمتمردون، عديمو التهذيب

1. المتمرد:

قد يعبر الموظف عن ميوله العدوانية بالغضب، والاستياء والرفض، محاولاً مراجعتك فيما يعتقد أنه سوء معاملة منك، أو قد يهاجمك ربما عن طريق النكات أو المزاح ذي المغزى.

فيما يلي بعض النصائح التي قد تساعدك في معالجة مواقف سلبية يتسبب بها هذا النوع:

- راجعي تصرفاتك وأسلوبك في القيادة، لتتأكدي من أنك تتعاملين مع الجميع بعدل وإنصاف ولا تبدي تفضيل لأحد عن الآخر.
- ناقشي الوضع مع الموظف على انفراد عندما يكون هادئ النفس.
- انتهجي مقاربة حل المشكلات، للوصول إلى جذر المشكلة.
- انظري في التفسيرات الخاطئة وحاولي أن تحليها.

- إذا كان الاستياء يمس نظام مدير من المستوى الأعلى أو تصرفات موظفين آخرين، ارفضي أن تتصرفي كمصلح ركزي على مسؤولية الموظف في التعاون ونبذ النزاعات الشخصية والالتفات لتحقيق الأهداف المرسومة.

- لا تستجيبي لتهديد الموظف بترك العمل ما لم تُجب جميع متطلباته قولي له أنك ستبذلين كل ما يمكنك لتحقيق حاجات الموظفين، ولكن في النهاية قرار الترك والبقاء يبقى متروكاً للموظف نفسه كفرد.

- عبري عن تقديرك الصادق لأداء الموظف ومهاراته بحيث تعززي أداء المجموعة.

- فكري كيف يمكنك تفادي الاستياء والتشكي وغضب الموظفين.

إذا أطلق أحدهم انتقاداً أمام مجموعة، لا تتجاهليها حتى لو كانت عن طريق المزاح قد تبدو أمراً غير ذي شأن، ولكن يجب أن تقضي عليها في المهد وإلا فستجدين لها تربة تنمو فيها.

2. الموظف المتعجرف

الموظف لديك يتجاهل القواعد ويحاول أن يفرض نفسه بقوة، إما بشكل منفرد أو من خلال "الشلة".

منفرداً:

- اسألي نفسك بداية هل يبحث هذا الموظف عن شيء لم أوفره له بشكل كاف؟ هل هو صوت الموظفين المكبوت، الذين يفكرون ولا يجرؤون على الكلام؟ أم هل يريد فقط إثارة المشاكل؟

- كوني ثابتة وعادلة في تطبيق السياسات والقواعد، وإلا فستقابلين باستياء موظفين آخرين، وتواجهين الفوضى في المستقبل.

- اجلسي مع الموظف الذي ينتهك القواعد، أثني على جهوده وأدائه الطيب، ثم ركزي على مشكلة سلوكية محددة.

الموظف يترأس شلة:

- حاولي أن تكسبي وده اطلبي منه المساعدة في بعض الأمور ،وأبدي له تقديرك عندما يستجيب.

- حاولي أن تخلقي وضعاً معيناً يشعر الموظف من خلاله بدعمك له

- أسسي علاقات جيدة مع أعضاء الشلة الآخرين، قدمي الدعم، التدريب، فرص الترقية..

- إذا ما أصرت الشلة على مشاكستها، قومي بحلها دون تردد، عن طريق جداول عمل ومهمات تجعل كلاً من أفرادها بعيداً عن الآخر.

الموظف منعزل والآخرون مستاءون منه

- حاولي أن تجعلي له مشاركة ضمن فعاليات الآخرين، وامنحيه فرصة للبروز بمهاراته التي يحملها، شجعي لديه الحماس، وامنحيه التقدير اللازم.

- دربي هذا الموظف على كيفية فرض نفسه على الآخرين ولكن مع احترامه لهم ولحقوقهم.

- اعقدي اجتماعاً عالجي فيه جذر المشكلة، دون أن تسمحي للآخرين بمهاجمة هذا الموظف.

3. الموظف عديم التهذيب:

قد تظهر عدوانية الموظف من خلال تصرفاته الفظة والبعيدة عن الاحترام

الموظف فظ وغير مهذب:

- راجعي أسلوبك الإداري هل أنت منفتحة على موظفيك، بحيث يمكنهم التحدث معك حول أي مشكلة يمكن أن تعترضهم، وبالتالي لا يحتاجون إلى التنفيس عن غضبهم بهذا الشكل؟

- أريحي هؤلاء الموظفين وأفسحي لهم المجال ليفرغوا كل ما في جعبتهم دون خوف أو وجل.

- اطرحي أسئلة لتصلي إلى جذر المشكلة حاولي حل المشكلة والتوصل إلى حل بشكل جماعي.

الموظف يستفزك:

-اطرحي عليه سؤلاً محدداً ولكن دون غضب ماذا تعني بهذه الإشارة؟

-تحدثي على انفراد مع هؤلاء، وبيني لهم أن نكاتهم ومزاحهم ليست هي الطريقة الأفضل للتعبير عن مشاعرهم، أو لحل مشكلة يستشعرونها.

-حاولي أن تصلي إلى النقطة الحقيقية المنتقدة واعملي على إصلاحها.

موظف أناني، ومغرور:

يحاول أن يسلط الأضواء على ذاته،يبني امبراطوريته الخاصة،أو يعظم من شأنه.

سلوكيات موظفك الأناني ضارة جداً

-امدحي قدرة هذا المتبجح على خلق الإثارة والحماس،مع وضع حدود لهذا السلوك أصري على التزام هذا الموظف بروح الفريق.

-ساعدي هذا الموظف على الاندماج بروح الفريق، وكوني صارمة بشأن القواعد التي ينبغي على جميع أعضاء الفريق الالتزام بها.

-عندما يعظم الموظفون من أهميتهم أو من مشاكلهم، ذكريهم بالصورة الشاملة والأهمية النسبية لكل عضو من أعضاء الفريق ساعديهم على وضع خطة لتقييم الذات، وشجعيهم على وضع سلم لأولويات العمل وكافئيهم على التزامهم بإنجاز -الأعمال بناء على هذه الأولوية.

تأديب الموظف العام:

إذا اخل الموظف العام بواجب من واجبات الوظيفة،لابد أن يعاقب أو يجازى تأديبياً.

الموظف متمرد:

إذا كنت مدير وعندك موظف متمرد فماذا تفعل معه؟

أولا: لماذا هو متمرد وهل التمرد منذ فتره أم أنه حدث طارئ يجب أن تكون مدير بحق الكلمه.

ماهو المدير:

هو الذي يدير العمل ومن أدوات هذا المدير هم العاملين لديه ؛ فيجب عليك الاعتناء بالأدوات التي تدير بها هذه الإدارة فهؤلاء الموظفين هم من المفترض الأفراد التي تنفذ مفهومك في إدارة الإدارة وهم أدواتك للإتقان والتقدم والارتقاء.

فيجب عليك الاهتمام بالرجال الذين هم من ينفذون كلامك وانظر وتخيل مدير يكره الذين يعملون تحت إدارته ومدير أخر لا يحبه ولا يكره من يعمل تحت إدارته ومدير آخر يحب الذين يعملون تحت إدارته طبعا في الأول حيحصل مشاكل وحتنفذ التعليمات غلط وأحيانا في غير وقتها والثاني ينفذ الذين يعملون تحت إدارته كلامه ولكن بدون عناية والأخير ستجد كلامه ينفذ وهو غير موجود وحتى أن كان الصالح تعطيل بعض الأشياء يعطلوها لأنهم يحبوه ويريدون أن يكون مديرهم إدارته صحيحة

فيجب أن تتفهم الموظفين وتحاول تحسسهم أنك تعتمد عليهم وأن عملهم مؤثر بالنسبة لك وتثني علي عملهم ومن أخطأ لا تغضب عليه بل وتشكره لأنه كان يريد أن يعمل العمل جيدا وهذا ما أدي للخطأ فمعروف من يعمل كثيرا يخطئ كثيرا ومن يعمل قليلا لا يخطئ في الأساس وغير ذلك لا تحمل موظف خطأ أمام إدارة ثانيه فكن أنت قدر المسئولية ولا ترمي الأشياء علي الموظفين لأنه في الأساس انك المسئول عليهم وليس مراقب لهم أو حارس.

فتفهم موظفيك لو كنت مدير وأشعرهم بأهميتهم وأيضا حاول تفهم الوضع وتفهم طبيعة كل موظف لأنهم هم يعتبرون رجالك فاحتمال يكون السبب

سياسة قلتها أو أحاسيس انه بيشتغل تحت مدير مش بيقدر أو مهضوم حقه يعمل كثيرا ولا يحصل مثل الاخرين.

هتلر ،أدولف (1889 - 1945م) زعيم ألمانيا النازية حكم ألمانيا حكمًا دكتاتوريًا من عام 1933م إلى عام 1945م حوّل ألمانيا إلى آلة حرب قوية وأشعل نار الحرب العالمية الثانية عام 1939م هَزمت قواته معظم أوروبا قبل هزيمتها هي عام 1945م وأشاع هتلر الرعب بشكل لم يفعله أحد في التاريخ الحديث.

صعد هتلر إلى السلطة السياسية عام 1919م وهي السنة التي تلت الحرب العالمية الأولى وكان هتلر يملك تصورًا واضحًا عما يريده، ويملك الجرأة على متابعته لكن أهدافه لم يكن لها حدود ، كما أنه أساء تقدير إمكانات ألمانيا وقدرتها.

وُلد هتلر في براونو في النمسا ، وهي مدينة صغيرة على نهر إن من جهة ألمانيا وكان رابع طفل من ثالث زواج لأبيه ألُويس هتلر الذي كان يعمل موظف جمارك.

وكانت كلارا ، والدة أدولف هتلر ابنة أحد المزارعين، حصل أدولف على درجات جيدة في المرحلة الابتدائية ،لكنه كان طالبًا ضعيفًا في المدرسة الثانوية.

وفي عام 1907م، سافر هتلر إلى فيينا لدراسة الفن،لكنه فشل في اختبار القبول بأكاديمية الفنون الجميلة مرتين وعاش حياة راحة وكسل أغلب فترات إقامته هناك.

وفي عام 1913م، انتقل إلى ميونيخ في ألمانيا ،حيث بدأت الحرب العالمية الأولى في أغسطس عام 1914م عند ذلك تطوع هتلر في الخدمة بالجيش الألماني ولكنه ترقى إلى رتبة عريف فقط.

سببت هزيمة ألمانيا في الحرب العالمية الأولى صدمة للشعب الألماني وأجبرت ألمانيا بعد الحرب على توقيع معاهدة فرساي

هاجم القوميون والشيوعيون وآخرون غيرهم الحكومة حيث طالب القوميون بمعاقبة المجرمين الذين وقّعوا المعاهدة.

وفي خريف عام 1919، بدأ هتلر يحضر اجتماعات حزب العمال الألماني ثم التحق بالحزب وغيّر اسمه إلى حزب العمال الألمان الاشتراكيين القوميين.

وأصبحت هذه الجماعات تعرف باسم الحزب النازي دعا النازيون إلى اتحاد جميع الألمان في أمة واحدة، كما دعوا إلى إلغاء معاهدة فرساي وكان هتلر سياسيًا ومنظمًا ماهرًا، ولذلك أصبح قائدًا للنازيين كما قام أيضًا بتنظيم جيش خاص سمّاه جنود العاصفة وقد حارب هؤلاء الجنود جيوش الشيوعيين والحزب الديمقراطي الاشتراكي والأحزاب الأخرى التي عارضت الأفكار النازية أو حاولت تفريق اجتماعات الحزب النازي.

في عام 1923م، وقعَتْ ألمانيا في ورطة كبيرة بسبب الغزو الفرنسي البلجيكي للسيطرة على إقليم الرور الصناعي وما تبعه من إضراب العمال هناك وأعلن هتلر في 8 نوفمبر عام 1923م في اجتماع في قاعة البيرة في ميونيخ عن قيام الثورة النازية والتي عرفت بثورة قاعة البيرة.

وحاول في اليوم التالي القبض على الحكومة البافارية لكن المؤامرة فشلت وأُلقي القبض عليه وحكم عليه بالسجن لمدة خمس سنوات وخلال وجوده في السجن، بدأ يكتب كتابه ماين كامبف: أي كفاحي وقد وَضَعَ في الكتاب آراءه الخاصة بمستقبل ألمانيا مع خطةٍ وَضَعَها لهزيمة أوروبا.

وفي هذا الكتاب، أشار هتلر إلى أن الألمان هم جنس إنساني متفوق ولذلك يجب أن يظلوا في حالة نقاء بعدم الزواج من اليهود والسلاف أطلق سراح هتلر بعد تسعة أشهر من محاكمته وقد حدثت تغييرات كبيرة في ألمانيا خلال عام 1924م فقد فرضت الحكومة الحظر على النازيين بعد ثورة قاعة البيرة وبعد خروج هتلر

من السجن،بدأ إعادة بناء حزبه وتمكن من إقناع الحكومة تدريجيًا برفع حظرها عن النازيين.

وفي عام 1930م،وافقت ألمانيا على مشروع يونغ لعام 1929م لإعادة جدولة تسديد التعويضات وشنّ هتلر عام 1929م حملة ضد ذلك المشروع وهذه الحملة جعلته قوة سياسية في البلاد.

وفي عام 1932م،جرت خمسة انتخابات رئيسية في ألمانيا وفي انتخابات يوليو للرايخستاج (البرلمان)،أصبح النازيون أقوى حزب في ألمانيا ولم تَقْبل أغلبية الشعب الألماني والسياسيون الكبار أن يصبح هتلر مستشارًا لألمانيا غير أن الرئيس الألماني هيندنبرغ عين هتلر مستشارًا لألمانيا في 30 يناير 1933م.

كان هناك عضوان نازيان فقط إلى جانب هتلر في مجلس الوزراء ولكنه مع ذلك استطاع التحرك بثبات نحو الحكم الاستبدادي حيث لم يكن هناك أي مكان للحرية في حكومته التي سماها هتلر الرايخ الثالث.

وفي 23 مارس عام 1933م،وافق الرايخستاج،الذي كان يهيمن عليه النازيون،على قانون لإزالة محنة الناس والدولة وقد عُرف هذا القانون باسم قانون التخويل وأعطى للحكومة سلطات مطلقة،وبذلك عطل الحقوق المدنية والإنسانية الأساسية مدة أربع سنوات.

وفي منتصف يوليو 1933م،كانت الحكومة قد حظرت حرية الصحافة وجميع نقابات العمال وجميع الأحزاب السياسية ماعدا الحزب النازي وكان الجستابو (الشرطة السرية) يطارد الأعداء والمعارضين للحكومة ولدى وفاة هيندنبرغ في أغسطس عام 1934م،حكم هتلر ألمانيا جميعها وأطلق على نفسه لقب فوهرر ـ أند ـ رايخسكانزلر:أي زعيم ومستشار ألمانيا ومنذ عام 1933م وصاعدًا ،كان هتلر يعدُّ ألمانيا للحرب فقد خطط لجعل ألمانيا زعيمة العالم أرسل هتلر عام 1936م قواته إلى منطقة الراين (راينلاند) وكان هذا أول انتصار له دون

حرب وفي مارس عام 1938م اجتاحت قوات هتلر النمسا فأصبحت جزءاً من ألمانيا.

وفي سبتمبر من العام نفسه، قبلت فرنسا وبريطانيا احتلال هتلر للمناطق التي تتحدث الألمانية في تشيكوسلوفاكيا (السابقة) ثم أكمل سيطرته على تشيكوسلوفاكيا في مارس عام 1939م.

ثم جاءت بولندا بعد ذلك على القائمة ففي الأول من سبتمبر عام 1939م اجتاحت ألمانيا بولندا وكانت بريطانيا وفرنسا قد أعلنتا ضمانتهما لاستقلال بولندا، مما جعلهما تعلنان الحرب على ألمانيا بعد اجتياح هتلر لبولندا بيومين وفي ربيع عام 1940م، هَزَمَتَ هذه الجيوش بسهولة الدنمارك والنرويج وهولندا وبلجيكا ولوكسمبرج وفرنسا واستمرت بريطانيا في الحرب منفردة ولم ينجح هجوم جوي ألماني في إضعاف المقاومة البريطانية.

وفي يونيو من عام 1941م، بدأ الهجوم على الاتحاد السوفييتي وفي معركة ستالينجراد التي استمرت خمسة شهور خلال عامي 1942 و 1943م تمكن السوفييت من سحق جيش ألماني قوامه 300 000 رجل وكانت هزيمة ألمانيا نقطة تحول رئيسية في الحرب فقد تقدم الحلفاء في أوائل عام 1945م إلى قلب ألمانيا في مواجهة مقاومة كانت تضعف بسرعة.

وفي أبريل من عام 1945م، أصبح هتلر رجلاً محطمًا ثم تزوج إيفا براون في 29 أبريل وفي اليوم التاليّ انتحر الاثنان وبعد سبعة أيام من ذلك، استسلمت ألمانيا.

غير المغضوب عليهم... ولا الضالين:

أكبر قاتل لروح الإبداع لدى الفرد هو الشعور بالإحباط، وأحد أكبر مسببات الإحباط عند الإنسان هو الإحساس بالظلم والإجحاف وعدم نيله ما يستحقه من تقدير سواء كان هذا التقدير ماديا أو معنويا.

وعندما ترتبط هذه المشاعر والأحاسيس بمصدر الرزق تكون عندها الطامة أشد وأكبر، وأكبر مثال على ذلك هي الوظيفة الحكومية، فالموظف

بطبيعة الحال مطالب بأداء واجبه على أكمل وجه وبالمقابل هو يتوقع أن يحصل على ما يستحقه من تقدير سواء كان ذلك عبر الحصول على علاوة مالية أو بترقية إلى درجة أعلى، فالاستمرار على وتيرة واحدة وبنفس مقدار الجهد المبذول لفترة من الزمن دون أي حافز أو دافع أمر مستحيل، فمع الأيام تخبو جذوة الحماس لدى هذا الموظف وتبدأ مشاعر الإحباط بالتسلل إلى حياته قبل أن تنمو بداخله بذرة الإحساس بالظلم خصوصا إذا ما أخذ يقارن وضعه وحاله بمن حوله الذين نالوا ما يستحقونه... وزيادة.

للأسف كما قال الأستاذ عبد الرحم ن لوتاه في مناوشاته المنشورة في جريدة الإتحاد عن معايير تقييم الأشخاص في المجتمع الإماراتي وإن كنت أرى أن كلامه لا يقتصر على المجال الرياضي فقط بل يشمل كل المجالات والقطاعات المختلفة، عندما وصفها بأنها مبنية على استلطاف المسئول لشخصية موظفه، دون النظر إلى عمله وجهده، فكلما كان هذا الموظف مقربا من المسئول كلما كانت فرصه في الحصول على التقدير الوظيفي كبيرة، وهذا التقرب إلى المسئول قد يتم بطرق كثيرة أبعد ما تكون عن الجد والاجتهاد والتفاني في العمل، وإنما بطرق ملتوية مغلفة بالنفاق والاحتيال، كأن تكون عبر نقل أخبار الموظفين الآخرين، يعني أن يتحول الموظف إلى (رأفت الهجان) للمؤسسة التي يعمل فيها فينقل خبر عن فلان ويشي بفلان آخر وينقل رأي فلتان بالمسئول... إلخ..

وقد يكون أكثر ذكاء ودهاء من مجرد أن يكون مجرد (جاسوس) فيرتبط بعلاقة مع هذا المسئول خارج نطاق العمل تذوب بواسطتها الحواجز الوظيفية وتزال الكلفة في ما بينهم، فإن كان المدير من رواد المقاهي والشيش فتجده يحرص على حضور هذه الجلسات حتى لو كان ذلك على حساب العائلة بل زيادة في التملق قد تجده يشيش نفس نوع المعسل الذي يستسيغه المدير لمجرد أن يُتساغ من قبله!

هذه النوعية (المتسلقة) من الموظفين يعرفون من أين تؤكل الكتف لذلك تكون انطلاقتهم في المؤسسة التي يعملون فيها انطلاقة صاروخية تنافس سرعة صواريخ وكالة ناسا الفضائية، فبين ليلة وضحاها قد تجد أحدهم تحول بقدرة قادر من مجرد موظف عادي إلى مدير (مستنسخ) يأمر وينهى وبيده مقاليد الأمور وبين ليلة وضحاها يتحول موظف متسلق آخر من حزب "الضالين" إلى حزب "غير المغضوب عليهم" بعد أن يمسح اسمه من قائمة (البلاك ليست).

أما الموظفين الشرفاء أصحاب النهج القويم والذين يحرصون على نيل لقمة العيش وهم مرفوعي الرأس .. فهم الذين (يأكلونها) في النهاية ...فتجدهم في مكانهم محلك سر .والنتيجة كما قال الأستاذ عبد الرحمن أن تجد الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب. و أنا أزيد على كلامه وأقول أن تجد "الشخص المناسب لا مكان له أصلا..." .

الموظف المتسلق:

إن الحديث عن تعريف ومواصفات الموظف المتسلق أمر يطول، لذا لن أتطرق إلى ذلك وما إلى ذلك، ولكنني عزيزي القارئ سأكتفي بذكر بعض الاكتشافات الخاصة به: وهي كالآتي:

بطبيعة الحال هو متسلق بالفطرة، وإذا حاول غير المتسلق أن يصبح متسلقاً، يجب عليه التدرب على يدي متسلق مخضرم، له باع طويل في مجال التسلق، وفق أسس معينة.

برمجية خاص فيه "المتسلق يمتلك مهارات وتقنيات عالية متميزة وخاصة فيما يتعلق بجمع البيانات ويوجهها ضمن أسطر معينة ،ويستخدمها حسب الحاجة التي يريدها وتفيده بالتأكيد.

"خاصة الهز الدائم فالموظف المتسلق يحب ما يحبه مديره ويكره ما يكره، سواء في الأكل والهواية أو الشخصيات وهكذا.

"فاعل خيّر" فتجده بكل الأوقات والمناسبات يتبرع دائماً بنقل الأخبار للمدير، ويختار منها المناسب والأهم حسب طبيعة العمل ويضيف عليها لمسأته بهارأته حسب الفائدة.

"قناص" يعرف جيداً مفاتيح الشخصيّة المرموقة المستهدفة، ويجهز ما هو مناسب للنيل منها، وينقض عليها في الوقت المناسب دون تردد.

"يربح مليون قلب" بطبيعة الحال نجد أن المتسلق شخص ذكي للغاية وليس من السهل اكتشافه في البداية، فالغالبية تنخدع فيه في البداية.

"اكتشاف القدرات الذاتية" طبعا، وبعد تجاربه المثيرة، نجده مقتنع فعلياً وعلى أرض الواقع أنه لا يثق بقدراته الشخصية في الحقيقة.

"الطريقة الحلزونية" بالتأكيد لا يثق نهائياً أن النجاح يأتي بسبب الاجتهاد إنما يأتي بطرق أخرى، ويسخر علاقاته ومعارفه لذلك، ويضيف عليها كثيرا من النفاق حسب الحاجة.

"صاحب السوق السوداء" هنا وهناك نجده، وبكل احترافية يحب الكسب السريع "الغير مشروع" من خلال استغلاله للوظيفة.

- "صاروخ" تجده في فترة قياسية وصل درجات وظيفية عالية.
- "حب الذات" المتسلق (صديق مخلص جداً) ولكن لنفسه فقط.
- "كسول" متخاذل في عمله.

يقول ابن القيّم "الخفافيش يبهرها النور وتأنس بالظلْمة"، لهذا: يجب الحرص من هؤلاء المتسلقين، وعدم الانخداع بهم، كونهم لا يمتلكون أي أخلاق ويسرقون جهد غيرهم وينسبوه لهم، مهما عملوا وقدموا، والابتعاد عنهم قدر الإمكان لأن جانبهم لا يؤمن.

الكفاءات الضرورية للموظف الإداري

يحتاج من يمارس الإدارة أو إدارة وقيادة موارد بشرية ومادية ومؤسساتية نحو رؤية وهدف سواء في المرفق العام أو الخاص . إلى مجموعة من المهارات والإمكانيات والقدرات، وتمثل هذه المهارات قاسما مشتركا بين المستويات الإدارية المختلفة بدءا من المستويات الدنيا ،مرورا بالإدارة الوسطى والمستوى الأعلى والاستراتيجي.

وتمثل هذه الكفاءات بصفة عامة (كما جاء عن بحث للمركز العربي للتطوير الإداري سنة 1995) في:

أولا : الكفاءات الفنية :

وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بعمله كمعرفته بوصف وظيفته ومتطلباتها ومسؤولياته وواجباته فيها معرفة شاملة من الناحية التنظيمية والقانونية واللاخلاقية والعرفية ويبقى الموظف على دراية تامة بمتغيرات الظروف المحيطة بمهنته بالبحث المستمر والدراسة والاطلاع على كل جديد في عمله وذلك لمسايرة التقدم والتطوير والتغيير (العلم)

ثانيا المهارات الإنسانية:

وهي كل ما يتعلق بسلوك الموظف كفرد في علاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم، ويدخل في ذلك سلوكه في الاتصال والتحاور والقيادة، وتفاعله خلال المواقف الاجتماعية المختلفة . وتتدرج المهارات الإنسانية بصفة عامة في حسن خلق الموظف من:مروءة وصدق القول والعمل وحسن الإصغاء، والتواصل المسئول ونكران الذات والتواضع والإخاء.

وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية لازمة له في عمله على كل المستويات.حيث أن المورد البشري هو المورد الحرج لأي إدارة، وسلوك الموظفين الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفيصل بين نجاح الإدارة أو فشلها ومن ثم كان

لابد من مهارات فعالة تضبط إيقاع الموظف وأهوائه وشهواته.ويجدر هنا القول أن الموظف يجب أن يكون حسن الخلق داخل العمل وخارجه لكون أي تصرف غير أخلاقي للموظف في خارج العمل يؤثر سلبا على رواد إدارته والمتعاملين معه (الأخلاق)

ثالثا الكفاءة الفكرية

أي قدرته على النظرة الشاملة والواسعة للأمور ،فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في عمله، وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد الإدارة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.(التجربة).

وقد أورد المفكر (هربرت) إحصائية توضح مزيج الكفاءات والمهارات في الإدارات المختلفة من حيث المستويات

- المهارات الإدارية اللازمة في المستويات الإدارية
- مستوى الإدارة الدنيا
- مستوى الإدارة المتوسطة
- مستوى الإدارة العليا

الكفاءة المستوى	الكفاءة الفكرية	الكفاءة الإنسانية	الكفاءة الفنية
12%	38%	50%	100%
23%	42%	35%	100%
39%	43%	18%	100%

ويمكن القول أن القدرات الفنية يمكن تنميتها بالتدريب أثناء أداء العمل، ويمكن تحصيلها بالدراسة في المعاهد والكليات وفي برامج والدورات التدريبية.

أما القدرات الفكرية فهي تكتسب عادة بالخبرة .أي جمع الخبرات أثناء ممارسة العمل لمدة طويلة ومن خلال تنقل الموظف للعمل في إدارات مختلفة ومواقع مختلفة.

ومن خلال رؤية أخرى، يرى الدكتور سيد الهواري أنه يمكن إجمال القدرات الواجب توفرها في الإداري في ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى:

تتعلق بكيفية التعامل مع مختلف أنواع الناس وتشمل

- مهارات التحفيز للعمل
- مهارات الاستماع للغير
- مهارات الاتصال بالغير

المجموعة الثانية

تتعلق هذه المهارات بالمعلومات وتضم

- مهارات تجميع المعلومات (الملائمة – الدقة – التوقيت).
- مهارات تخزين المعلومات بقصد استرجاعها بسرعة
- مهارات تفسير وتحليل الموضوعات.

المجموعة الثالثة

تتعلق أساسا بمهارات اتخاذ القرارات (وهي التي أصبحت أكثر أهمية في البحوث الإدارية) ومنها

- مهارات تشخيص المشكلات
- مهارات التحليل الموضوعي
- تفهم اقتصاديا المشروع والاستثمار، وقانونيا المسؤولية والالتزام والواجب
- تفهم الأولويات والعمل بوجبها.

ويبقى لنا رأي

أن أغلب المراجع التي تتناول الكفاءة والمهارة للإداري في البحوث الإدارية العربية تفصل بشكل كبير في بعد المهارات والقدرات، وتكاد مجملها تغفل البعد الأخلاقي الإسلامي

في حين يجب إعطاء الأولوية لما يزخر به ديننا من حيث الثقافة الأخلاقية في ضل التقدم الإداري والبحث العلمي فيه من جهة، وأمام المناخ الذي أصبح يعمل فيه الموظف المتسم بالتغيير والتطور السريع،وتضارب القيم، وتداخل الأيديولوجيات العالمية وتصادم النظريات الإقليمية .فان البعد الأخلاقي في الإدارة أمر على جانب كبير من الأهمية

وإذا أردنا أن نستفيد من تراثنا العربي الإسلامي فإننا نقول أن هذا البعد يشمل جانب الأمانة،أما بعد المهارات فيشمل جانب القوة وهما مفهومان اللذان وردا في الآية الكريمة (أن خير من استأجرت القوي الأمين) .

والأمانة تشمل تقوى الله، والحرص على أموال المؤسسة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، والطهارة الخلقية، ومحاربة الفساد، وقول الحق، وإبداء النصح وقبوله والإبداع والاعتزاز بالهوية والانتماء للملكية المغربية الإسلامية العربية.

دور الإسلام في دعم أخلاقيات الإدارة

أمست كثير من المؤسسات الإدارية والمنظمات المهتمة بالتنمية الإدارية فضلا عن وزارات الوظيفة العمومية ببعض الدول العربية تتحدث في الآونة الأخيرة عن ضرورة دعم أخلاقيات الإدارة والاهتمام بتطويرها وتقويمها،ووصل الأمر بالمنظرين والمسئولين في هذا المجال إلى إبداع مصطلح "التخليق".

غير أن المثير للانتباه في هذا السياق هو أن حديث هؤلاء عن تخليق الإدارة ينأى بهم بعيداً عن المرجعية الإسلامية فلا يكاد يذكر اسم الإسلام أو دوره السباق والخلاق في تهذيب سلوك الموظف الإداري وتقويم تصرفاته وتقوية إرادته وتحفيز روح المسؤولية لديه،بل إن حديث معظم المسئولين والمهتمين بحقل الإداريات عن تخليق الإدارة إنما يتم من خلال الحديث عن ضرورة محاربة الفساد الإداري والمحسوبية وإيقاظ الضمير المهني ومسألة حسن التدبير وترشيد النفقات وغير ذلك

من المصطلحات الحديثة المستوردة في معظمها من ثقافة الإدارة الغربية بكل مكوناتها.

إن الذي تتاح له فرصة حضور بعض فعاليات الندوات المختصة بالإدارات العمومية في بعض البلاد العربية لن يعدم تكوين فكرة واضحة عن مدى إغفال الدور الإسلامي في الحديث عن كل الجوانب المرتبطة بدعم أخلاقيات الإدارة العمومية، بل الأدهى من ذلك أن يصاب كثير من المسئولين الإداريين الذين درسوا في الغرب بالدهشة والذهول عندما تحدثهم أن الإسلام كان سباقا إلى الدعوة إلى دعم أخلاقيات الإدارة وفق مبادئ وتعاليم أصيلة ترمي جميعها إلى تقوية البواعث الإيمانية، والتأكيد على قيم التقوى والاستقامة وتحمل المسؤولية وإيقاظ الضمير لدى الموظف الإداري.

إن الإسلام ربط جميع المعاملات في الحياة العامة، بما فيها الحياة الإدارية، بالأخلاق والسلوك المحمود ولذلك لم تكن نظرته إلى موضوع تخليق الإدارة نظرة تجزيئية ضيقة بل نظرة شمولية وهادفة، فدعم أخلاقيات الإدارة لا يعني فقط في المنظور الإسلامي محاربة الرشوة والحفاظ على المال العام ومناهضة المحسوبية وما إلى ذلك، بل شمل ترسيخ مفاهيم المسؤولية والرعاية (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) ومراعاة حقوق الناس وحرماتهم، وكذا العمل على تسيير علاقة المواطنين بالإدارة ودراسة تظلماتهم وشكاواهم وحمايتهم من كل أشكال التعسف والشطط لدى المسئولين الإداريين.

إن نظرة الإسلام الشمولية إلى موضوع الإدارة تنطلق من كون الأخلاقيات الإسلامية تأخذ مفهوما واسعاً يوحد توحيداً كاملا بين الإيمان والعبادات والمعاملات المجتمعية ومنها المعاملات الإدارية أي انه لا يفرق مطلقا بين الروحانيات والماديات، فبقدر ما يتدخل في الشؤون العامة يتدخل في الشؤون الخاصة لذلك كانت الرقابة الإلهية التي ينبغي للموظف الإداري أن يراعيها قبل الرقابة الإدارية لا تتناول عملا وتدع آخر بل تتناول الأعمال كلها ، فالصلاة مثلا إن أُديت بضوابطها

وخشوعها كانت ناهية عن الفحشاء والمنكر ورادعة للموظف الإداري عن السقوط في الممارسات اللا أخلاقية، وللتدليل على أهمية هذا الأمر في تخليق المسئول الإداري لا نجد أروع من الإشارة إلى ما افتتح به عمر بن الخطاب "ﷺ" خطابه عندما كتب إلى عماله في الأمصار قائلا "إن أهم أمركم عندي الصلاة فمن حفظها وحافظ عليها حفظ دينه ومن ضيعها فهو لما سواها أضيع" رواه البيهقي، أي من ضيع حق الله تعالى الذي هو الصلاة ولم يحافظ على أوقاتها فهو لغيرها من الأعمال والواجبات والمسؤوليات أضيع.

من جهة أخرى فإنه إذا كان الشعور بالمسؤولية يعتبر إحدى الخصائص الأساسية المطلوبة في الموظف الإداري الذي غالبا ما يعرف بأنه "الموظف المسئول" فإن الإسلام بالرغم من تأكيده على المسؤولية الفردية واعتبارها الأساس لا يهمل المسؤولية الجماعية التي تجعل الموظفين في مجال التدبير الإداري متماسكين ومتضامنين على تحقيق النفع العام، وبذلك تتعدى مسؤولية الإنسان الإداري أفعاله الخاصة ومقاصده الشخصية إلى نطاق مجموع المجتمع الإداري الذي يتحرك ويمارس عمله في إطاره، فهو في الوقت الذي يعتبر فيه مسئولا عما يصدر عنه من أفعال وتصرفات وممارسات، فان الإسلام لا يعفيه من المسؤولية عما يجري في محيطه الإداري ويدور حوله ويقع من غيره، خصوصاً إذا كان هذا الغير ممن يقع تحت مسؤوليته ورعايته وفي الحديث النبوي الشريف (كلم راع وكلكم مسئول عن رعيته) متفق عليه.

هذا إذن عن نظرة الإسلام إلى مسألة تخليق الإدارة وهي نظرة شمولية هادفة تدعو إلى تفعيل السلوك الإداري قبل التوظيف وبعده وتنمية الإحساس لدى الموظف بأهمية الالتزام بالشعائر الدينية التي تسهم في تهذيب السلوك، وضرورة إيقاظ الضمير الديني الذي يوجه الخطوات ويسدد التصرفات إلى حد ما، هذا

فضلا عن التأكيد على أهمية الإحساس بالمسؤولية الذي يعتبر الأساس وقطب الرحى الذي ينبى عليه مفهوم تخليق الإدارة.

أما على مستوى المبادئ والمفاهيم التي تحدّ من شيوع مظاهر الفساد والتسيب الأخلاقي في المجال الإداري بصفة عامة مما لا يدركه -للأسف الشديد كثير من مسئولي إداراتنا العمومية، فقد عمل الإسلام في مجال تعيين الموظفين وغيرهم على مراعاة شروط الصلاح والكفاءة والأمانة فيمن يراد توظيفهم وهو ما يعرف بمبدأ تولية الأصلح وذلك من أجل دعم المحافظة على نظام الأخلاقيات في الإدارة وأجهزة الدولة، ولذلك جاء في الحديث النبوي (من ولّي من أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً لمودةٍ أو قرابةٍ بينهما فقد خان الله ورسوله.

وقد كان مبدأ تولية الأصلح في المناصب الإدارية ومصالح الدولة في صدر الإسلام شرطا ضروريا لضمان حسن تدبير أمور الدولة ووقاية الصرح الإداري من كل تفريط أو إهمال.

أما محاربة الرشوة التي تعتبر رأس الفساد الإداري فقد كان الإسلام سباقاً إلى تحريمها، معتبراً إياها من باب أكل أموال الناس بالباطل، لذلك فإنه ينبغي من أجل محاربة آفة الرشوة في المجال الإداري أن يتم بالإضافة إلى ما يوجد من قوانين زجرية وعقابية إشعار الموظفين الإداريين بشدة التحريم الإسلامي لهذه الآفة التي لعن فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي والرائش بينهما، ومما لاشك فيه أنه عندما يكون الضمير الخلقي للموظف الإداري متقداً ويقظاً فإنه يراعي الحظر الديني أكثر من مراعاته للحظر القانوني، وذلك بفعل الإيمان والوازع الديني اللذين إن كان لهما مكان في قلب ووجدان الإنسان فإنهما يؤثران في سلوكه الأخلاقي أكثر من تأثير الرقابة الإدارية أو القوانين الزجرية.

هكذا إذن أمكن القول إن الإسلام قد عالج مسألة دعم أخلاقيات الإدارة ليس عن طريق الزجر فقط وإنما عن طريق التربية والتهذيب لسلوك الإنسان وجعله يخشى الله ويراقبه قبل أن يراعي الرقابة الإدارية، وبمثل هذا المنهج

الإسلامي الهادف عالج ديننا الحنيف قضايا البيئة والتمية وحقوق الإنسان وغيرها مما لا يتصور كثير من المنظرين والمهتمين بتلك القضايا أن الإسلام كان سباقاً إلى معالجته وتقعيد قواعد تؤطّره وضوابط تحكمه فيما نقلته إلينا نصوص دينية متنوعة ساهمت في إغنائها وتفسيرها سياسات الخلفاء الراشدين الذين أثروا المرجعية الإسلامية في كل المجالات والميادين.

معايير الموظف المثالي

الموظف المثالي عملة نادرة في زمن تتقلب فيه الظروف والموازين فالإخلاص في العمل وتأديته على الوجه الأكمل لم يعد سمة الكثير من الموظفين الذين ينظرون إلى الوظيفة نظرة روتينية طابعها الملل والكلل من أي مجهود لا يوازي ربع ما يتسلمه الموظف في آخر الشهر من مال وهذا سلوك ونظرة خاطئة تساهم في تعطل الأعمال وتأخيرها وتكدس المعاملات وتضرر أصحابها

- إن من أهم مميزات الموظف المثالي والناجح المواظبة على عمله بالحضور المبكر وعدم التأخر واختلاق الأعذار وتكرارها وكذلك التعامل مع الرؤساء والزملاء أياً كان مركزهم بطريقة مهذبة لبقة سمتها حسن التصرف وحسن المعاملة.

- كما أن الموظف المثالي والمميز لابد أن يتحلى بخلق حسن وروح طيبة وسعة بال أثناء مقابلة الراجعين وأن يحرص على تأدية عمله وإنجاز معاملاتهم في زمن قياسي دون تعطيل أو تأخير.

- أن مظهر الموظف ورائحته لابد أن تكون طيبة فهو قدوة بحكم مركزه ويحكم مسؤوليته وغير ذلك فإن مكتب الموظف لابد أن يكون منظماً بعيداً عن تكدس المعاملات وبعيداً عن الفوضوية التي نراها دائماً وأبداً على مكاتب معظم الموظفين حيث الأوراق المتناثرة مما يتسبب في ضياع المعاملات وإهمالها.

- إن التفاهم بين الموظف والمدير والتناغم في طريقة العمل شرط أساسي لتواجد موظف مثالي ناجح قادر على إنجاز الأعمال المناطة به بكل همة واقتدار
- أن من سمات الموظف الناجح هو محاولته تطوير نفسه بالدورات محاولة لاكتساب المزيد من الخبرات في مجال عمله فالزمن يتغير وحال الدنيا يتبدل وإذا لم يطور الموظف نفسه ويطلع على علوم المعرفة الجديدة فانه لن يستطيع مجاراة الناجحين وإتقان عمله على الوجه المطلوب.
- مخافة الله كأول الشروط الأساسية التي يتطلب توفرها في الموظف المثالي وبوجود الوازع الديني فإننا نضمن موظفاً مثالياً أميناً ناجحاً لأن الموظف إذا وضع مخافة الله نصب عينيه فإن الإخلاص في العمل سيتوفر والنجاح سيتحقق بإذن الله.

جانب آخر وهام لابد أن يتوفر في الموظف لكي يصبح مثالياً وناجحاً هو الحرص على سرية العمل ومصلحته بحيث يضعها فوق كل اعتبار فالعمل أمانة في المقام الأول والأمانة تتطلب الالتزام وتأدية الأمور على الوجه الأكمل بدون نقصان.

ويطالب المرونة والسماحة في العمل كشرط هام لابد من توفراه في الموظف المثالي إضافة إلى ذلك تنتفي من الموظف إذا كان حريصا الوقيعة بين زملائه بحيث يحرص فقط على علاقته بالمدير وينقل له بطرق خبيثة وملتوية ومبالغ فيها ما يقوله زملاؤه في العمل وهو يهدف بهذا الأسلوب الملتوي إلى توثيق علاقته بالمدير بعيداً عن أصول الذوق والأدب.

-وأخيراً إن إتقان أداء العمل بطرق التقنية الحديثة شرط أساسي وهام ليكون الموظف ناجحاً فالمثالية لاتكفي ليتحقق النجاح بالعمل مالم يكن مصاحباً لها قدرة وعطاء متميز حديث يقدم كل جديد ومفيد للعمل وطريقته التي اختلفت عن السابق كثيراً.

صفات الموظف المثالي الناجح:

-مخافة الله والإخلاص في العمل وتأديته على الوجه المطلوب.

-الثقة بالنفس، فأنت تمتلك مواهب وقدرات:فاحذر من الاستخفاف بذاتك.

-احترام النفس إن الإدارة تحتاج إلى مقدار من الضبط والهيبة من غير تكبر وترفع، وتواضع من غير ضعف.

-الفهم الصحيح للمهنة؛ فلا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته عنه.

-تنظيم الوقت والعمل.

-القدرة على معالجة الأمور بحكمة، وحنك ة.

-الإحساس بالرضا عن العمل.

-تجنب الصراع.

-البحث عن وسائل النجاح والرقي والإبداع

-تطوير النفس بالخبرات والدورات والبرامج.

-الابتسامة والبشاشة.

-الكفاءة العالية.

-الاعتزاز بالمهنة وحبّ العمل، فمن أحب شيئاً، أخلص له.

-حسن الاستماع والإصغاء، للزملاء والمراجعين.

-مراعاة الفروق الفردية بين الزملاء أوالمراجعين.

-احترام الموظف لقيم وعادات المجتمع والمؤسسة التي يعمل بها.

-احترام الموظف للجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة.

-معرفة تامة بطرق التعامل مع الآخرين.

-أن يكون محبوبا من الآخرين.

-القدرة على تحمل مشاكل العمل.

-البعد عن الجدال والنقاش العقيم.

-تجنب استفزاز الآخرين.

-الإبتعاد عن نقل الكلام والتحلي بالأخلاق.

-العدل وعدم التحيز لأحد في المعاملة.

-القدرة على الإبداع والابتكار.

-الحضور المبكر عدم التأخر وقت العمل.

-الهمة العالمية، والنشاط الدءوب.

-التعامل مع الرؤساء والزملاء أياً كان مركزهم بطريقة مهذبة لبقة وحسنه.

-الصبر وسعة الصدر.

-إنجاز المعاملات في زمن قياسي.

-اهتمام الموظف بمظهره وهندامه.

-ترتيب وتنظيم المكتب، فإنك ذلك مما يشرح الصدر.

-الحرص على سرية العمل.

-المرونة والإحسان والسماحة في العمل.

-احترام الأنظمة والقوانين.

-احذر الهدايا فظاهرها هدية، وباطنها رشوة.

-تنمية روح الانتماء للمؤسسة وحب العمل.

-الصدق في التعامل.

-امتلاك الدافع الداخلي.

-المبادرة.

-تحديد الهدف.

-امتلاك مهارات اتصال سليمة.

-امتلاك المهارات التحليلية ومهارات حل المشاكل.

-سعة الأفق والاطلاع. كن مثقفا.

-الإستمرار في مطالعة أحوال العظماء من المديرين أو من الأمور المهمة في حسن الإدارة التفكر الدائم

-النظر في العواقب؛ فإن الأمور مرتبطة بعضها ببعض.

-العناية بصغار الأمور على نحو العناية بكبارها.

-ضعف الذاكرة هو الأصل؛ حرص على تسجيل كل شيء ع لى ورقة اتفاقات رتائج اجتماعات...

-افتح المجال أمام الآخرين وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم.

-على المدير الناجح ألا يخضع للابتزاز؛ فالحياة لا تتوقف على أحد.

-القدرة على معرفة القرار الصحيح.

-لا تخجل أبداً أن تعترف بجهلك، وأن تعالجه بخبرة الخبراء.

-لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعالاً إذا ظلت إنجازاته طي الكتمان.

-النجاح ثمنه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع، فمن طلب المعالي سهر الليالي.

الكثير من الناس يخطئون في الاعتقاد، بأن الموظف المثالي عملة نادرة الوجود في ظل السياسات التي تتبعها الشركات وتتسم بمزيد من النمطية والبيروقراطية والتسلط، لكن الأشخاص الفعالون الراغبون في النجاح بل والتميز بدافع من الطموح والثقة في النفس هم الذين يحاولون دائما كسر الحواجز وإزالة العوائق في سبيل تحقيق الذات ليثبتوا أمام الجميع أن النجاح معادلته سهلة وأساسها الالتزام الداخلي بالمبادئ والقيم ثم يقومون بتعميم هذه المبادئ في بيئة العمل

فالنجاح ليس له خلطة سرية لكنه مزيج من الصفات المهنية والوجدانية التي تؤهل صاحبها لأن يكون إنسان سويا قبل أن يكون موظفاً ناجحاً.

الصفات التي يتمتع بها الموظف الناجح:

الصدق:

الكلمة في عالم الأعمال هي المعيار الذي يحدد قدر ثقة الآخرين بك وهي أحد أهم العناصر التي تُبنى عليها العلاقات الطويلة الأمد في مكان العمل؛لذلك يجب عليك الالتزام بكلمتك في جميع الأحوال بشكل دائم إلى جانب إظهار نزاهتك للغير، فالقيام بعمل دعاية للذات تكون في كثير من الأحيان أمر ضروري للنجاح ولكن في إطار من تحمل المسئولية.

الدافعية:

إن الدافع والحافز هما من أهم الأصول الغير ملموسة التي يتمتع بها الموظف والتي تجعله يحسن أدائه من كل قلبه وتدفعه إلى تحقيق المزيد من الإنجازات الرائعة التي تدر الفائدة عليه وعلى فريقه و على الشركة التي يعمل بها كما تدفعه إلى تبنى حلول مبتكرة تتسم بالفاعلية وتدفعه نحو الإنجاز بحماس ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان الموظف محبا لعمله

ولو بشكل وقتي "حب ما تعمل حتى تعم لما تُحب

المبادرة:

لا ينتظر الموظف الناجح تزويد رئيسه له بالوجبات التي يجب أن ينفذها كما لا ينتظر أحد أن يملى عليه أفكاره أو حتى طريقة تنفيذ عمله، إذ أن الموظف الناجح شخص مبادر يعمل على تحقيق أهداف الشركة من خلال الإتيان بأساليب مبدعة للقيام بواجباته والتي تعمل على توفير الوقت والمال والجهد والموارد

وضوح الرؤية في عالم من التشويش:

إذا أراد الشخص النجاح في مختلف جوانب الحياة،فعليه ألا يفقد غايته المنشودة من العمل الذي يقوم به كما يجب عليه المحاولة قدر إمكانه بألا ينهمك في أداء الفروض الروتينة التي تحول دون وصوله إلى غايته؛ وذلك لأن الشخص

الناجح هو الشخص الذي يملك مجموعة واضحة من الأهداف ليحققها وفق خطة مفصلة يحاول قدر الإمكان الالتزام بها مهما تغيرت الظروف

مهارات الاتصال

من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقدم الموظف في حياته المهنية هي امتلاكه لمهارات اتصال سليمة في شقيها الشفوي والمكتوب، إضافة إلى مهارة الإنصات الحيوي التي تسمح للشخص الذي يمتلكها بأن يتفاعل بصدق مع المتحدث و يحلل ما يقوله بموضوعية و يستوعبه بشكل تام

الثقة بالنفس

تسمح الثقة بالنفس للموظف التفاعل بكل مهنية وراحة مع زملائه في الشركة التي يعمل بها بغض النظر ع ن المنصب الذي يشغله فيجب أن يكون الموظف واثق من نفسه عند تعاملاته مع عملائه ومزوديه، كما يجب عليه أن يسيطر علي نفسه بشكل جيد حتى يمثل الشركة بأفضل حال.

تحمل المسئولية:

الموظفون الفعالون يتميزون بثباتهم في سعيهم لإنهاء الواجبات المسندة إليهم وتسليمها للإدارة بالجودة المطلوبة، فهم لا يهجروا عملهم بسبب اشتداد الظروف لأنهم أشخاص يتحلون بمهنية عالية لا تسمح لهم بتخيب ظن الشركة وأملها بهم، كما أنهم يحترمون التسلسل الإداري لسير العمليات باستمرار.

الابتكار

الإبداع و الابتكار من أهم عناصر حل المشكلة حيث يتجلى أبسط شكل من أشكال الإبداع في قدرة الموظف على ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وفى الغالب تتسم تلك الحلول المبتكرة بإتاحة الفرصة للشركة لتحقيق أهدافها ضمن الحدود المطلوبة بأقل تكلفة و بأقل وقت ممكن

التنظيم:

ونقصد هنا قدرة الموظف على تنظيم وقته وفقا لأهمية الوجبات المناط بها فيضع أكثر الأشياء أهمية على رأس أولوياته حتى لا يدع نفسه تنشغل بالأمور الأقل أهمية بما يعيقه عن أداء الواجبات الهامة؛ لذا فالموظف الفعال لا يتعامل مع وقته بعشوائية، بل يقوم بوضع جدول زمني مفصل يسمح له بالتعامل مع الأمور غير القوقعة والعاجلة بفاعلية.

الأثار

يتعامل الموظف الفاعل مع علاقاته المهنية وغيرها بأسلوب يدر الفائدة عليه وعلى الطرف الآخر المتعام ل معه،فهو يدرك أهمية العلاقات الإستراتيجية التي يحافظ على إستمراريتها من خلال توحيد القوى والإتيان بحلول تدر الفائدة على جميع الأطراف بشكل أفضل من العمل المنفرد

ضوابط الترشيح:

أن يكون الموظف قد أمضى ثلاث سنوات في خدمة الجهاز الحكومي الذي يعمل به إن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في تقويم الأداء الوظيفي لآخر عامين لا يجوز ترشيح الموظف الفائز بالجائزة للحصول على الجائزة في دورة أخرى من دورات الجائزة

معايير جائزة الموظف المثالي:

الأداء الوظيفي:

ينجز المهام الوظيفية المطلوبة بدقة .	1/1
ينجز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	1/2
يساهم في تقديم مقترحات مناسبة لتطوير العمل .	1/3
يلتزم بأنظمة ولوائح وسياسات المنظمة .	1/4
يؤدي المهام الوظيفية بحرفية عالية .	1/5

1/6 يحقق النتائج المتوقعة عند أداء مهامه الوظيفية.

1/7 لديه المهارات المطلوبة لأداء مهامه الوظيفية.

1/8 يدير فرق العمل بفاعلية .

1/9 يحرص على رضا المستفيدين من خدمات المنظمة .

1/10 يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية .

العلاقات مع الآخرين :

2/1 يتعاون مع زملائه لانجاز العمل .

2/2 يتمتع بعلاقات طيبة مع زملاء العمل .

2/3 يجيد العمل في المجموعات.

2/4. يشارك في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية الخاصة بالمنظمة

الصفات الشخصية :

3/1 يبادر في تقديم أفكار ومقترحات تطويرية .

3/2 يقدم أفكار إبداعية لتحسين وتطوير العمل

3/3 يتحمل مسؤولية المهام الوظيفية المناطة به.

3/4 يتفاني في انجاز المهام الوظيفية المناطة به.

3/5 يمتلك المعارف اللازمة لانجاز مهامه الوظيفية .

3/6 يتمتع بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية المناطة به.

3/7 يمتلك مهارات عالية للاتصال بالآخرين .

3/8 يثق في قدراته ومهاراته الوظيفية .

3/9 يتقبل التغيير لتحسين وتطوير العمل .

3/10 يحافظ على مظهره العام بشكل مستمر.

الفصل الثالث

تعريف الجريمة التأديبية

مفهوم الجريمة التأديبية:

في العادة لا يضع المشرع تعرفاً محدداً للجريمة التأديبية كما هو الشأن في الجريمة الجنائية ويكتفي غالباً بإيراد الوجبات والمحظورات وينص على أن كل موظف يجب أن يلتزم بهذه الواجبات ويمتنع عن كل ما يخل بها.

ولعل خشية المشرع في إضفاء وصف الجريمة على المخالفات التأديبية يعود إلى التشابه الذي قد يحصل بينها وبين الجريمة في المجال الجنائي

لكن الفقه من جانبه قد سد النقص في هذا المجال فقد عرف الدكتور مغاوري محمد شاهين الجريمة التأديبية بأنها إخلال بواجب وظيفي أو الخروج على مقتضاها بما ينعكس عليها.

وعرفها الأستاذ الطماوي تعريفاً مقارباً فقال " أنها كل فعل أو امتناع يرتكبه العامل ويجافي واجبات منصبه".

كما عرفها الأستاذ محمد مختار محمد عثمان "بأنها كل فعل أو امتناع عن فعل مخالف لقاعدة قانونية أو لمقتضى الواجب يصدر من العامل أثناء أداء الوظيفة أو خارجها مما ينعكس عليها بغير عذر مقبول".

ومن الملاحظ أن هذه التعاريف قد جاءت خالية من الإشارة إلى دور الإرادة بوصفها ركن من أركان الجريمة التأديبية لايمكن أن تقوم الجريمة بدونه وان هذا الاتجاه لو أصبح اتجاهاً عاماً فانه سيؤدى إلى مساواة حسن النية من الموظفين بسيئ النية ولاشك أن ذلك يقود إلى التطبيق العشوائي للمساءلة التأديبية مما يترك اثراً سلبياً على العمل في المرفق.

ويمكننا تعريف الجريمة التأديبية بأنها كل فعل أو امتناع إرادي يصدر عن الموظف من شانة الإخلال بواجب من واجبات الوظيفة التي ينص عليها القانون فهذا التعريف يجمع بين جنباته أركان الجريمة التأديبية كافة من ركن مادي ومعنوي وشرعي وركن الصفة.

أولا الخطأ أو الأثم التأديبي

الخطأ التأديبي لا يخضع لقاعدة لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص كما هو الشأن في الجريمة الجنائية فالموظف عليه أن يتجنب الواقع في كل ما يعتبر أخلالاً منه بواجب من الواجبات الوظيفية سوا كان هذا الإخلال بفعل ايجابي أو كان بفعل سلبي ويكون هذا الخطأ مستوجباً لقيام المسؤولية الإدارية سواء نتج عنه ضرر أم لا.

فالضرر يكون مفترضاً لكونه اثر للإخلال بواجبات الوظيفة باعتباره إخلالاً بالصالح العام.أما تقدير ما إذا كان فعل الموظف يشكل خطأ تأديبياً أم لا فالأمر لا يخرج عن معيارين استند إليهما الفقه في قياس سلوك الموظف المنحرف.

فالخطأ قد يقاس بمعيار شخصي ومضمونة أن ينظر إلى سلوك الموظف المخطئ ويوزن في ظروف معينة فيعتبر مخطئا إذا كان سلوكه دون المعتاد منه في مثل تلك الظروف.

ولاشك أن هذا المعيار منتقد فهو يجعل الموظف النشيط الدائب في العمل يؤاخذ على اهمالة اليسير غير المعتاد منه أما الموظف المهمل فلا يسال عن إخلاله بواجبه ما دام إهماله معتاد وهذه نتيجة غريبة لا يمكن معها الاعتماد على هذا المعيار في قياس الموظف أما المعيار الأخر وهو المعيار الموضوعي فينظر فيه إلى الفعل الذي ارتكبه الموظف ويقاس وفق المألوف من سلوك الموظف المعتاد ، في ذات فئة الموظف الذي يراد قياس سلوكه فيعتبر الموظف مخطأ إذا خرج عن هذا المألوف وهذا المعيار هو السائد العمل فيه فقهاً وقضاء ،فالمعيار الموضوعي معيار واقعي يراعى في التطبيق الظروف التي صدر فيها التصرف من ناحية الموظف الذي قام بالفعل من حيث سن الموظف وحالته الصحية وجنسه ومن ناحية الزمان والمكان والبيئة وافتراض أن الموظف المعتاد أحاطت به نفس الظروف التي أحاطت الموظف الذي ينسب الخطأ إليه ويوزن التصرف في هذا الأساس فإذا كان تصرف الموظف

المعتاد مشابها لتصرف الموظف المخطئ فلا مسؤولية على الأخير أما لو حصل العكس فان الموظف يعتبر مرتكباً لخطأ يستوجب المسألة التأديبية ،فالمعيار الموضوعي لم يعد معيار موضوعياً خالصاً فهو موضوعي في الأساس إلا انه شخصي عندما يقيس ظروف الموظف المخطئ الذي يتعين الاعتماد عليه وهذا المعيار هو الأقدر على تقرير متى يعتبر الموظف مخالفا لواجباته الوظيفية ومتى يمكن مساءلته تأديبياً.

ثانياً التمييز بين الجريمة التأديبية والجريمة الجنائية

تختلف الجريمة التأديبية عن الجريمة في المجال الجنائي من حيث الطبيعة والأركان.

ويمكن أن نوجز ما تتميز به الجريمة التأديبية عن الجريمة في النظام الجنائيبما يلي

1. من حيث الأشخاص

يشترط لوقوع الجريمة التأديبية أن يكون الفعل المعاقب عليه قد ارتكبه موظف مرتبط بالإدارة برابطه وظيفية ،وهذا ما دعى الفقه إلى القول بان نظام التأديب نظاّم طائفيّ أي انه يتعلق بطائفة في المجتمع على عكس النظام العقابي الذي يتصف بالعمومية والشمول.

2. من حيث الأفعال المكونة للجريمة

أن الجرائم التأديبية ليست محدده على سبيل الحصر لذلك فهي لا تخضع لمبدأ لا جريمة وعقوبة إلا بنصّ وإنما مددها الإخلال بكرامة الوظيفة والخروج على مقتضيات الواجب وتقرير قيام الجريمة من عدمه خاضع لتقرير الإدارة ،**أما الجريمة في المجال الجنائي فحدده على سبيل الحصر.**

3. من حيث الهدف

يهدف النظام التاديبى إلى حسن أداء الموظفين لأعمالهم وضمان سير المرافق ألعامه بانتظام واطراد أما في النظام الجنائي فالأمر يتعلق بحماية المجتمع كله وضمان استقراره وأمنه.

4. من حيث المسئولية:

تستقل الجريمة التأديبية عن الجريمة الجنائية من حيث المسؤولية فان إعفاء الموظف من المسؤولية الجنائية وإلغاء التهمه الجنائية المنسوبة إليه لا يمنع من مساءلته تأديبياً ، فالمخالفة التأديبية أساساً قائمة على ذاتها مستقلة عن التهمة الجنائية ، قوامها مخالفة الموظف العام لواجبات وظيفته ومقتضياتها ،وهذا الاستقلال قائم حتى ولو كان هناك ارتباط بين الجريمتين، فالموظف قد يسأل تأديبياً لمخالفته النصوص التشريعية أو العرف الإداري ومقتضيات الوظيفة العامة ، في حين أن الجريمة الجنائية لا تتقوم إلا إذ خالف الفاعل نصاً تشريعياً.

5. من حيث نوع العقاب المفروض:

أن العقاب التأديبي يتعلق بالمساس بمركز الموظف ومتعلقاته ، ويكون بإيقاع مجموعة من الجزاءات محددة على سبيل الحصر ، وأثارها محددة سلفاً أما في النظام الجنائي فإن العقاب يتعلق بالمساس بحرية الشخص أو حياته أو ماله ، وللقاضي الحرية في تقدير العقوبة وفق الواقعة المنظورة في الحدود المسموح بها قانوناً

6. من حيث الإجراءات

تتميز الجريمة التأديبية في الجريمة في المجال الجنائي ،من حيث الإجراءات الواجب إتباعها منذ ارتكاب الموظف للجريمة ومساءلته عنها وحتى إيقاع الجزاء عليه ،وهذه الإجراءات تنظمها قوانين خاصة بالوظيفة العامة والموظفين.

أما الجريمة في المجال الجنائي فلها أصولها الخاصة التي تنظمها القوانين العامة كقانون الإجراءات الجنائية وقانون المرافعات المدنية على أن الاختلافات السابقة لا تنفي وجود نوع الترابط والصلة بين الجريمتين التأديبية والجنائية فالجريمتان عبارة عن سلوك شاذ يعاقب عليه القانون ويجب تجنبه تحقيقاً للمصلحة العامة، ومن يرتكبه يعرض نفسه للمساءلة والعقاب المناسب.

كما أن هذا السلوك المنسوب إلى الموظف قد يشكل جريمتين جريمة تأديبية وأخرى جنائية، ولكن المساءلة التأديبية لا تتقيد بالمحاكمة الجنائية إلا فيما يتعلق بوقوع الفعل المكون للجريمة من الموظف أو عدم وقوعه، وفضلاً عن ذلك قد تعتبر بعض العقوبات التأديبية بمثابة عقوبة تكميلية للعقوبات في المجال الجنائي.

أركان الجريمة التأديبية:

اختلف الفقهاء في تحديد أركان الجريمة التأديبية بصورة عامة ولهم في ذلك مذاهب كثيرة فكان لكل فقيه رأيه الخاص

فذهب الأستاذ الطماوي إلى أن الجريمة التأديبية تقوم على عنصرين هما الموظف والخطأ أو الذنب الإداري.

وذهب الأستاذ ماجد راغب الحلو إلى أن الجريمة التأديبية تقوم على ركنين هما الركن المادي والركن المعنوي.

بينما ذهب الأستاذ عبد الفتاح حسن إلى أن الجريمة التأديبية تقوم على ثلاثة أركان أو عناصر العنصر المادي والعنصر المعنوي ونصر الصفة.

والراجح أن أركان الجريمة التأديبية هي نفس الأركان في أي جريمة أخرى هي الركن الشرعي والركن المادي والركن المعنوي وللطبيعة الخاصة التي تتميز بها الجريمة التأديبية يكون الركن الرابع فيها ركن الصفة.

أولاً الركن المادي

يتعلق هذا الركن بماديات الجريمة ومظهرها الخارجي لا خلاف في عدم قيام أي جريمة أو تأديبية دون توافر هذا الركن.

سواء كان تمثل بمسلك إيجابي، كما لو كان بشكل ارتداء على رئيس في العمل ظن أو بمسلك سلبي كالامتناع عن تنفيذ أمر رئاسي واجب الطاعة ولكي يكون فعل الموظف مسوغاً للمساءلة التأديبية يجب أن يكون محدداً وثابتاً فلا قيام للركن المادي استناداً للظن أو الشائعات، لذلك فإن اتهامات العامة أو النعوت المرسلة لا يمكن تعتبر مكونة لهذا الركن.

كما أن مجرد التفكير دون أن يتخذها هذا التفكير مظهراً خارجياً ملموساً لا يشكل مخالفة تجيز المساءلة التأديبية.

كما أن الأعمال التحضيرية التي تتمثل في إعداد وسائل تنفيذ الجريمة ولا يعاقب عليها إلا إنها قد تعتبر في حد ذاته جريمة تأديبية مستقلة.

ثانيا الركن المعنوي

الركن المعنوي هو الإرادة الآثمة للموظف الذي يرتكب الفعل أو الترك الذي يشكل إخلالاً بواجبات الوظيفة ومقتضياتها، ولا يكفي للمساءلة التأديبية أن يرتكب الموظف ما يعتبر منه مخالفة لواجب وظيفي، وإنما يجب أن يتوافر عنصر نفسي واع يتجه إلى ارتكاب الفعل أو الامتناع وهذا العنصر هو الإرادة الآثمة أو الركن المعنوي.

والركن المعنوي في الجريمة التأديبية يختلف في الجريمة العمدية عنه في جريمة الخطأ ففي الجريمة العمدية لا يكفى أن يحيط الموظف علماً بالفعل الذي يرتكبه وإنما يجب أن يقصر تحقيق النتيجة المترتبة على تصرفه.

أما في الجريمة غير العمدية أو جريمة الخطأ فيتمثل الركن المعنوي في تقصير الموظف وعدم اتخاذه الحيطة والحذر اللازمين لداء واجباته الوظيفية

ويكون بانصراف إرادة الموظف إلى ارتكاب العمل دون الرغبة في النتيجة المترتبة عليه.

ولابد لارتكاب الجريمة سواء كانت جنائية أو تأديبية من توافر الركن المعنوي فإذا تخلفت بأن انعدمت إرادة الموظف لقوة قاهرة أو مرض أو إكراه أو أمر رئاسي مكتوب فلا قيام للجريمة.

غير أن البعض ذهب إلى ضرورة توافر الركن المعنوي في المجال التأديبي في بعض الجرائم التأديبية المقننة، وفي مجال الأخطاء التي حددها المشرع وجرمها بنصوص خاصة.

إلا انه في جرائم أخرى لم يصنعها المشرع على سبيل الحصر، فالإرادة الآثمة لا تعنى أكثر من أن الموظف قد ارتكب الفعل أو الامتناع دون عذر شرعي.

إلا أن الرأي الصائب هو أن المساءلة التأديبية تتطلب فين يحاسب إدراكا ووعياً لما يقترفه لذلك قيل بأن يلزم لقيام الجريمة التأديبية أن يكون الفعل راجعاً إلى إرادة العامل إيجاباً أو سلباً.

ثالثا الركن الشرعي

يتعلق الركن الشرعي بخضوع الفعل للجرائم وتعلق صفة عدم المشروعية به، ولابد من القول بأن الأفعال المكونة للذنب التأديبي ليست محددة على سبيل الحصر، وإنما مردها الإخلال بواجبات الوظيفة ومقتضياتها لا غير، وهذا ما دعا البعض إلى القول بأن الجريمة التأديبية لا تخضع لمبدأ شرعية الجرائم ولا يتوافر فيها الركن الشرعي.

إلا أن الملاحظ أن شرعية الجرائم التأديبية هي غيرها بالقياس لشرعية الجرائم في المجال الجنائي حيث الخضوع لمبدأ جريمة ولا عقوبة إلا بنص.

فالمبدأ في الجرائم التأديبية أن الموظف يعاقب إذا ما خالف القواعد والواجبات الوظيفية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة والتعليمات.

ولا يعني ذلك عدم خضوعها لمبدأ المشروعية ،فالمشروعية في مجال الجرائم التأديبية لا تقتصر على النصوص القانونية وإنما تلعب فيها أحكام القضاء الإداري دوراً كبيراً يفوق دور النصوص القانونية.

فالنصوص القانونية التي تحدد الواجبات الوظيفية وتعاقب عند الإخلال بها وأحكام القضاء التي تمارس رقابتها على تطبيق هذه النصوص كفيلة لتقرير مبدأ شرعية الجرائم التأديبية.

وفي ذلك تقول محكمة القضاء الإداري المصرية أن الجزاء التأديبي - كأي قرار إداري" يجب أن يقوم على سبب يبرره ن والسبب في الجزاء التأديبي هو الجريمة التأديبية التي تدفع الرئيس الإداري إلى التدخل بسلطته العامة ليحدث في حق الموظف مركزاً قانونياً معيناً هو العقوبة التي يوقعها عليه ابتغاء مصلحة عامة هي حسن سير العمل،وقد يكون مثار النزاع من هذه الناحية - ناحية السبب هو التحقق من صحة قيام الأفعال المنسوبة إلى الموظف، أو التكييف القانوني لهذه الأفعال على فرض حصولها وهل تكون الجريمة التأديبية طبقاً للقانون،وليس من شك في أن سلطة الإدارة في هذه الناحية أو تلك ليست سلطة تقديرية ،بل هي سلطة محددة بحدود القانون مقيدة بقيوده.

وفي ذات الاتجاه قضت المحكمة العليا الليبية بقولها أن المشرع لم يعدد الجرائم التأديبية على سبيل الحصر كما فعل في الجرائم الجنائية حيث تخضع الأخيرة لمبدأ لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص" ،وإنما ترك لسلطة التأديب حرية واسعة في تقديرها وهذه الحرية يجب أن يقابلها رقابة قضائية فعالة وواسعة ضماناً لجدية ركن السبب في القرار الإداري .

رابعا ركن الصفة

ركن الصفة أو الركن الشخصي هو الركن الرابع الذي لا يمكن قيام الجريمة التأديبية بدونه،وهو شرط لازم في الجرائم التأديبية دون سواها في

الجرائم جنائية كانت أم مدنية، فلا بد أن يقع الفعل المكون للجريمة من أحد العاملين المرتبطين بجهة الإدارة برابطة وظيفية.

ويثار في هذا المجال سؤال حول الأفعال التي تصدر من الموظف الفعلي أو الظاهر، وهو شخص تدخل خلافاً للقانون في ممارسة اختصاصات وظيفة عامة متخذاً مظهر الموظف القانوني المختص، فهل يجوز مساءلته تأديبياً في مثل هذه الحالة ؟.

قبل الإجابة على هذا السؤال لابد من القول أن القاعدة كما بينا سابقاً أنه لا يجوز للأفراد العاديين أن يتولوا وظيفة علمه بصورة غير قانونية، لأنهم بذلك يكونون مغتصبين لها وجميع تصرفاتهم تعد باطلة، إلا في حالة الموظف الفعلي استثناءً حفاظاً على دوام سير المرافق العامة في ظروف الحروب والثورات عندما يضطر الأفراد إلى إدارة المرفق بدون أذن من السلطة، أو حفاظاً على الوضع الظاهر أمام الجمهور عندما يشغل الشخص وظيفة معينة بناءً على أمر بالتعيين لم يتخذ الشكل القانوني المطلوب لصدوره أو استمراره يشغل الوظيفة رغم انتهاء صفته كموظف عام، أو في حالة سكوت الإدارة عن تجاوز الموظف اختصاصاته واستقرار العمل على ذلك.

ففي هذه الحالات اعترف القضاء والفقه ببعض الآثار القانونية للوظيفة الفعلية كمنح الموظف الفعلي راتباً مقابل أدائه لعمله إذا كان حسن النية.

أما حول إمكانية مساءلة الموظف الفعلي تأديبياً، فقد ثار خلاف فقهي بهذا الشأن، فذهب جانب من الفقه إلى أن التزامات الموظف الفعلي أقل من التزامات الموظف الرسمي، وأنه لا يخضع للجزاءات التأديبية لأن مسؤوليته عادية لا مسلكية، فإذا صدر خطأ شخصي أو زاول العمل بالقوة والعنف والتهديد، فإن المراجعة بشأن تصرفاته هي من اختصاص المحاكم العادية جنائي أو مدنية.

لذلك لا يمكن حسب هذا الرأي تصور مساءلة الموظف الفعلي تأديبياً ،أما الجانب الأخر من الفقه فذهب إلى أن نظرية الموظف الفعلي تضم قطاعين القطاع الأول هم الموظفين الفعليون في الأوقات الاستثنائية،أي أوقات الحرب والأزمات والثورات وفي هذه الحالة يكون من تولى الوظيفة فرداً عادياً لا تجوز مساءلته تأديبيا عن أعماله أثناء شغله للوظيفة.

أما القطاع الثاني فهم الموظفون الفعليون الذين يمارسون اختصاصاً معيناً في الظروف العادية ،بسبب بطلان التعيين أو انقطاع الصلة بالوظيفة أو حالة الاستمرار غير المشروع في العمل أو سكون الإدارة عن اختصاص الموظف الظاهر فهؤلاء يخضعون لأحكام التأديب وما يقع منهم من أخطاء في ممارسة الوظيفة بشكل جريمة تأديبية.

ونرى أن هذا الرآي هو الأصوب ذلك أن نظام التأديب لا يسري إلا على الأفراد المرتبطين مع الإدارة برابطه وظيفية والموظف الفعلي لا يكون مرتبطاً بهذه العلاقة في ظل الظروف الاستثنائية.

وقد أيد القضاء الإداري هذا الرأي فقالت المحكمة الإداري العليّا أن مناط مسؤولية الموظف الإخلال بالواجبات العامة، وتتحقق هذه المخالفة ولا اثر لكون الموظف الذي وقع منه الإخلال مستوفياً شروط الوظيفة أم لا ، مادام قائماً بعمله فعلاً كأصيل أو منتدب.إذ أن الأمانة مطلوبة منه في عمل يؤديه بقطع النظر عن ظروف إسناد العمل إليه، ولا يبيح الإخلال بهذا ،أو يمحو عن الإخلال بالمسئولية المترتبة عليه، عدم إحالته في العمل الذي أنيطت به اختصاصاته، كما أن تطوع الموظف للقيام بعمل موظف أخر لا يعفيه من المسؤولية عن أخطائه.

سحب القرار الإداري

مدى حق الإدارة في سحب القرار الإداري

قرار إداري – شروط سحب القرار الإداري بعد تحصنه أولاً إذا كان القرار المعيب معدوماً وثانياً إذا بني على غش – أساس ذلك.

ومن حيث إن عناصر المنازعة تخلص – حسبما يبين من الأوراق – في أنه بتاريخ1998/8/24 أقام المدعى (المطعون ضده) الدعوى رقم 1615 لسنة 6ق طالباً الحكم بقبولها شكلاً وفى الموضوع بإلغاء القرار رقم 7 الصادر في 1998/4/4 فيما تضمنه من سحب قرار ترقيته للدرجة الأولى فنية تعليم مع ما يترتب على ذلك من آثار وإلزام الجهة الإدارية المصروفات والأتعاب.

وذكر شرحاً لدعواه أنه عين بتاريخ 1969/3/1 وتدرج في وظائفه إلى أن رقى بالقرار رقم 383 لسنة 1997 الصادر في 1997/9/6إلى وظيفة من الدرجة الأولى بمجموع الوظائف التعليمية ثم فوجئ بصدور القرار رقم 7 لسنة 1998 ثم أقام دعواه وفيما نعى عن القرار المطعون فيه مخالفته للقانون لصدوره بعد الميعاد المقرر قانوناً وبجلسة 2006/6/27 أصدرت محكمة القضاء الإداري الحكم المطعون فيه تأسيساً على أنه أياً كان الرأي في مشروعية قرار ترقيته رقم 383 لسنة 1997 فإنه قد تحصن بمضي المدة وبذلك يعد القرار الساحب له مخالفاً للقانون ومتعين القضاء بإلغائه.

ومن ثم إن مبنى الطعن الماثل أن الحكم المطعون فيه خالف القانون وأخطأ في تطبيقه وتأويله وذلك تأسيساً على أنه على أثر صدور قرار ترقية المطعون ضده رقم 383 لسنة 1997 تقدم بعد زملائه بتظلمات من هذا القرار بكونهم أقدم من بعض ممن تمت ترقيتهم وبعد فحص تظلماتهم أصدرت الجهة الإدارية القرار رقم 827 لسنة 98 في 1998/4/4 بسحب ترقية المطعون ضده لكنه آخر من تمت

ترقيتهم بالقرار المسحوب وأن هذا القرار لم يكتسب ثمة حصانة تحول دون سحبه حيث أنه قراراً منعدماً لانتفاء ركن النية في إصداره.

ومن حيث إن المستقر عليه وفقاً لقضاء المحكمة الإداري العليا أن القرارات التي تولد حقاً أو مركزاً شخصياً للأفراد لا يجوز سحبه في أي وقت متى صدرت سليمة أم القرارات الفردية غير المشروعة فالقاعدة عكس ذلك إذ يجب على جهة الإدارة أن تسحبها التزاما منها بحكم القانون وتصحيحاً للأوضاع المخالفة إلا أن دواعي المصلحة العامة تقضى إذا صدر قرار يجب أن يستقر عقب فترة معينة من الزمن بحيث يسرى على القرار الصحيح وقد استقر الرأي على تحديد هذه الفترة بستين يوماً من تاريخ نشر القرار أو إعلانه قياساً على مدة الطعن القضائي بحيث إذا انقضت هذه الفترة اكتسب القرار حصانة تعصمه عندئذ لصاحب الشأن حق مكتسب فيما تضمنه القرار وكل إخلال بهذا الحق بقرار لاحق يعد أمر مخالف للقانون يعيب القرار الأخير ويبطله إلا أنه ثمة استثناءات من موعد الستين يوماً هذه تتمثل أولاً فيما إذا كان القرار المعيب معدوماً أي لحقت به مخالفة جسيمة للقانون تجرده من صفته كتصرف قانوني لتنزل به إلى حد غضب السلطة وتنحدر به إلى مجرد الفعل المادي المنعدم الأثر قانوناً فلا يلحقه أي حصانة وثانيهما فيما لو حصل أحد الأفراد على قرار إداري نتيجة غش أو تدليس من جانبه إذ أن الغش يعيب الرضاء ويشوب الإرادة والقرار الذي يصدر من جهة الإدارة نتيجة الغش والتدليس يكون غير جدير بالحماية فيجوز سحبه في أي وقت ولو بعد فوات الميعاد المقرر.

ومن حيث إنه ترتيباً على ما تقدم وكان الثابت من الأوراق أن قرار ترقية المطعون ضده رقم 383 لسنة 1997 إلى الدرجة الأولى صدر بتاريخ 1997/9/6 وقد خلت الأوراق مما يفيد صور هذا القرار بناء على غش أو تدليس من قبل المطعون ضده ومن ثم فإن هذا القرار يصير بفوات الميعاد المقرر.

ومن حيث عنه ترتيباً على ما تقدم وكان الثابت من الأوراق أن قرار ترقية الطعون ضده رقم 383 لسنة 1997 إلى الدرجة الأولى صدر بتاريخ 6/9/1997 وقد خلت الأوراق مما يفيد صدور هذا القرار بناء على غش أو تدليس من قبل المطعون ضده ومن ثم فإن هذا القرار يصير بفوات ميعاد الطعن فيه حصيناً ضد السحب أو الإلغاء وبذلك يضحى القرار الساحب له رقم 7 لسنة 1998 وقد صدر بتاريخ 1998/4/4 وذلك بعد مضى أكثر من ستة أشهر على صدور قرار الترقية المسحوب مخالفاً للقانون وحقيقاً بالإلغاء وبذلك يكون الحكم المطعون فيه قد أصاب وجهة الحق في قضائه ويضحى الطعن فيه منهار الأساس وخليقاً بالرفض.

ومن حيث أنه لا يغير من ذلك القول بانعدام قرار ترقية المطعون ضده وبجواز سحبه في أي وقت دون التقييد بميعاد الستين يوماً لانتفاء ركن النية يفترض بطبيعة الأمر أن ترقية العامل لم تكن محل بحث من قبل جهة الإدارة من حيث توافر أو عدم توافر شروط الترقية في شأنه وإن إرادتها لذلك لم تتجه إلى ترقية وأن هذه الترقية قد تمت بطريق الخطأ وذلك أمر غير متحقق في النزاع الماثل فسحب قرار ترقية المطعون ضده قد تم بعد أن تبين لجهة الإدارة أن هناك من هو أقدم منه في شغل الوظيفة الأدنى ولم يكن مبعث ذلك افتقاده لاشتراطات شغل الوظيفة إذ أن ترقية العاملين – بصفة عامة – تمر بإجراءات كثيرة يتم فيها التحقق من توافر شروط الترقية في جميع المرشحين لها وعليه فإن غاية ما ينسب إلى قرار ترقية المطعون ضده أنه صدر مشوباً بعيب مخالفة القانون لتخطى الأقدم إلى الأحدث دون مبرر قانوني وأن هذا العيب يترتب عليه البطلان فقط وليس الانعدام ومن ثم فإنه يتقيد في سحبه بالميعاد المقرر قانوناً لسحب القرارات الإدارية غير المشروعة.

المسلم به إن المشرع لم يمنح الجهة الإدارية الحق في سحب ما تصدره من قرارات، إلا من اجل منحها فرصه لتصحيح الأوضاع المخالفة للقانون ورد تصرفاتها

إلى نطاق المشروعية وتحقيق الصالح العام ولكن ما هو ذلك الأساس القانوني الذي يعطي الحق للجهة الإدارية في سحب بعض ما تصدره من قرارات، هل هو تحقيق مبدأ المشروعية أم تحقيق الصالح العام أم الرغبة في ضرورة استقرار الأوضاع والمراكز القانونية للإفراد، اختلف الآراء الفقهية التي قيل بها لتبرير حق الإدارة في سحب قراراتها المعيبة فردوها إلى عده نظريات وذلك على النحو التالي:

النظرية الأولى نظرية المصلحة الاجتماعية

إن المستقر في القضاء الإداري أن سحب القرارات، قد شرع لتمكين الجهة الإدارية من تصحيح خطاء وقعت فيه، ويقتضي ذلك أن يكون القرار المراد سحبه قد صدر مخالفا للقانون، أما إذا قام القرار الإداري على أسس صحيحة مستوفيا شروطه القانونية فانه يمتنع على جهة الإدارة سحبه، لانتفاء العلة التي من اجلها شرعه قواعد السحب وذلك احتراما للقرار واستقراراً للأوضاع وتحقيقا للصالح العام، وقد اجمع الفقه المصري والفرنسي على أن القرار المعيب يتحصن من السحب والإلغاء، بمرور مدد الطعن القضائي دون الطعن عليه بالإلغاء حيث يصبح القرار في هذه الحالة مشروعا

ويري الدكتور عبد القادر خليل، أن المصلحة العامة هي الأساس القانوني لحق الإدارة في سحب قراراتها الإدارية، فالمصلحة العامة هدف عام يجب أن تسعي الإدارة إلى تحقيقه أثناء مباشره سلطتها وإدارتها للمرافق العامة، فان تجاوزته فان تصرفها يوصم بعيب بالانحراف فأصحاب هذه النظرية، يذهبون إلى أن الأساس الذي من اجله منحت الإدارة الحق في سحب قراراتها، هو ضرورة استقرار المراكز والأوضاع القانونية للإفراد لان في ذلك وبلا شك تحقيقا للصالح العام (أو المصلحة الاجتماعية للإفراد) فهم يغلبون مبدأ استقرار الحقوق والمراكز القانونية على مبدأ المشروعية واحترام القانون لان في مراعاتها ضمان حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد.

النظرية الثانية نظريه احترام مبدأ المشروعية

يتزعم هذا الاتجاه العميد ديجي فيذهب سيادته إلى أن الأساس القانوني لحق الإدارة في سحب قراراتها المعيبة هو مبدأ المشروعية وعلي هذا المبدأ يجب على الإدارة أن تلتزم في إصدار قراراتها باحترام مبدأ المشروعية وان يكون هذا المبدأ هو المهيمن على كافه تصرفاتها ،فإذا هي خالفته بالخروج عليه وجب عليها الرجوع في قراراتها المخالفة للقانون،ولا تثريب عليها إن هي عادت إلى حظيرة القانون في أي وقت

ويقول العميد ديجي أن هذا المبدأ ليس له، ولا يمكن أن يكون له، ولا يجب أن يكون له،أي استثناء وانطلاقا من هذا المبدأ ،فلجهة الإدارة حق الرجوع في قراراتها أو تصحيح الأخطاء القانونية التي تقع فيها في كل وقت وانه ليس لأحد أن يشكو من سحبها لقراراتها الإدارية لان هذه السلطة إذا تقررت فهي مقرره لمصلحه الأفراد،وانه إذا اضر هذا السحب بأحد فيكفي أن يقرر له الحق في التعويض.

وانتهي العميد ديجي إلى أن مبدأ المشروعية يجب أن يكون هو الأعلى ومن ثم له الأولو ية والغلبة دائما، على مبدأ المساس بالمراكز الفردية المكتسبة كلما حدث تعارض بينهما وحجته في ذلك، إن القرار الباطل لا يولد حقوقا وبناء على ذلك يري إمكان سحب القرار الباطل في كل وقت،تحقيقا لمبدأ المشروعية والقول بغير ذلك يعرض مبدأ المشروعية للخطر،وهو ما لا يمكن التسليم به وفي رأيي،إن ما نادي به العميد ديجي لا يمكن التسليم به في كافه جوانبه،لأنه يغالي في الدفاع عن مبدأ المشروعية ويجعله على من اعتبارات ضرورة استقرار الأوضاع والمراكز القانونية للإفراد،فهو يري أن من حق الجهة الإدارية الحق في السحب في أي وقت وغير مقيده بمده معينه مدام أن القرار معيب

فهذا أن كان من شانه أن يودي إلى احترام مبدأ المشروعية ،إلا انه سوف يودي إلى زعزعه استقرار المراكز والأوضاع القانونية للإفراد ،ويؤدي إلى الإضرار بالصالح العام في النهاية.

الأساس المقترح:

في رأيي انه لا يمكن التسليم بأي نظريه من هذه النظريات السابقة منفردة، لان كل منها يدافع عن جانب دون الوضع في الاعتبار الجانب الأخر فالرأي الأول يدافع عن مبدأ ضرورة استقرار الأوضاع والمراكز القانونية وتغليبه على مبدأ المشروعية واحترام القانون أما الرأي الثاني فيدافع بقوه عن مبدأ المشروعية واحترام القانون، وإهدار مبدأ استقرار الأوضاع إذا تعارض مع المشروعية.

وانه يكون من الأفضل الجمع بين المعيارين السابقين، ومحاولة التوفيق فيما بينهم كأساس قانوني سليم لحق الجهة الإداري في سحب قراراتها المعيبة فيكون الأساس كالأتي (ضرورة استقرار المراكز والحقوق القانونية للإفراد مع الوضع في الاعتبار ضرورة العمل على احترام مبدأ المشروعية).

ومن أحكام قضائنا الإداري والذي يؤيد هذه الوجهة من النظر (من المقرر في قضاء هذه المحكمة بان سحب القرارات الإداري لا يجوز حصوله بعد انقضاء ستين يوما على صدورها ،ولا اعتبار لما تدفع به الحكومة من أن المسالة لا تعدو أن تكون خطا وقعت فيه عند حساب مدة خدمه المدعي بسبب عدم دقه الموظفين المختصين، فلما استبان لها هذا الخطأ أصلحته ورده الأمر إلى نصابه الصحيح أخذا بالقاعدة الاصليه، إن الخطاء لا يجوز إغفاله والإبقاء عليه وهو لا يكسب احد حقا ويضفي عليه مركزا قانونيا جدير بالاحترام لأنه يقابل هذه القاعدة قاعدة أصليه أخري ،هي أحق بالرعاية وأولي بالتقديم ومن مقتضاها كفاله الاستقرار وتوفير الطمانينه لحفظ المراكز القانونية وجعلها بمناي عن الزعزعة والاضطراب ولو كانت مشوبة بعد فوات الوقت الذي عينه القانون للطعن عليها من جانب ذي الشأن عن طريق دعوا الإلغاء).

وفي حكم آخر لقضائنا الإداري "إذا تحقق بناء على القرار مراكز قانونية فردية تستلزم صالح العمل واستقرار انتظام العاملين وحسن سير المرافق العامة التي تتولاها الإدارة، إن تستقر تلك المراكز القانونية وتتحصن ما دامت قد فاتت على الإدارة فرصه تصحيحها خلال مده الطعن القضائي".

وفي حكم أخر "من المبادئ المقررة انه لا يجوز لجهة الإدارة سحب قرار إداري أصدرته في حدود اختصاصها أو العدول عنه متى ترتب على هذا القرار حق للغير إذا مضت المواعيد المقررة للطعن فيه بالإلغاء إذا بمضي هذه المواعيد يكتسب القرار الإداري حصانه لا يجوز بعدها سحبة أو إلغاؤه لأي سبب كان ولو كان خطا أو مخالفا للقانون.

ومن استقراء الإحكام السابقة، يتبين لنا بوضوح إن القضاء مستقر على مبدأ ضرورة استقرار الأوضاع والمركز القانونية للإفراد، مع الوضع في الاعتبار ضرورة عدم إهمال مبدأ المشروعية واحترام القانون، فوضع ميعاد للطعن في القرار المعيب أو التظلم منة يعتبر بلا شك توفيق بين الاعتبارات المختلفة.

التفرقة بين السحب والإلغاء

سوف نتناول التفرقة فيما بين دعوي الإلغاء، والقرار الساحب وذلك في النقاط التالية:

أولا من حيث التعريف

- سحب القرار الإداري (هو قيام الجهة الإدارية بمحو القرار الإداري وإلغاء كافه آثاره، بالنسبة للمستقبل والماضي) ومن التعريف يتبين لنا أن الجهة التي تملك سحب القرار الإداري، هي الجهة الإدارية سواء مصدره القرار أو السلطة الرئاسية لها.

- أما دعوي الإلغاء (هي الدعوي التي يرفعها صاحب الشأن أمام القضاء الإداري المختص، للمطالبة بإلغاء قرار إداري نهائي صدر مخلفا للقانون) ومن التعريف يتبين لنا إن الإلغاء هي دعوي قضائية، يرفعها ذوي الشأن للإلغاء القرار الإداري.

ثانيا من حيث الطبيعة القانونية

- بالنسبة لقرار السحب فتعرفنا فيما سبق على انه قرار إداري، يخضع لما تخضع له تلك القرارات من أحكام، فيجوز للجهة الإدارية سحبه ونحيل إلى ما سبق.

- إما دعوي الإلغاء، فهي دعوي قضائية موضوعية تنصب على القرار الإداري ذاته للمطالبة بإلغائه لعدم مشروعيته، والحكم الصادر فيها حكما قضائيا يتمتع بما تتمتع به الأحكام من حجية الشيء المقضي فيه، فلا يجوز الرجوع فيه.

ثالثا من حيث شروط قبول التظلم أو الطعن

- بالنسبة لقرار السحب، فيشترط لقبول التظلم المقدم من ذوي الشأن أن يكون القرار المراد سحبه مشوبا بعيب عدم المشروعية، وان يتم إجراء السحب في الميعاد المقرر لذلك قانونا

- أما دعوي الإلغاء، فيشترط لقبولها أن يكون محل الإلغاء قرارا إداريا نهائيا وان يتم رفع الدعوي في الميعاد المحدد لذلك قانونا وان تتوافر مصلحه مباشره يقرها القانون لرافع الدعوى.

رابعا من حيث أسباب التظلم أو الطعن

- بالنسبة لقرار السحب، فأسباب سحب القرار الإداري، أوسع من أسباب الطعن بالإلغاء فهي علاوة على احتوائها على الأسباب التقليدية للطعن بالإلغاء، فإنها تتضمن السحب لاعتبارات الملائمة، ووفقا لمقتضيات المصلحة العامة

- أما أسباب الطعن بالإلغاء، فهي مقصورة على عيوب الاختصاص والشكل والمحل وعيب الانحراف بالسلطة

خامسا من حيث المواعيد:

- بالنسبة لقرار السحب، ل لإدارة إن تسحب القرار المعيب جلال ستين يوما من تاريخ صدوره، وفي حالة رفع دعوي الإلغاء فيكون ل لإدارة الحق في أن تسحب القرار ما لم يصدر حكم في الدعوي، ولكن حق الإدارة في هذه الحالة الأخير ة

يتقيد بطلبات الخصم في الدعوي أي بالقدر الذي تملكه المحكمة "اي مجلس الدولة.

- أما دعوي الإلغاء، تنص المادة 24 من قانون مجلس الدولة رقم 47 لسنه 1972 في فقرتها الأولي على إن "ميعاد رفع الدعوي إمام المحكمة فيما يتعلق بطلبات لإلغاء ستون يوما من تاريخ نشر القرار الإداري المطعون فيه في الجريدة الرسمية أو في النشرات التي تصدرها المصالح العامة أو إعلان صاحب الشأن به.

سادسا من حيث طريقة رفع التظلم

- بالنسبة لقرار السحب، وهنا يكون ذوي الشأن بالخيار بين إن يقدم تظلمه إلى الجهة مصدره القرار ويسمي التظلم في هذه الحالة بالتظلم ألولائي، وإما أن يتقدم بتظلمه إلى الجهة الرئاسية للجهة مصدره القرار ويسمي التظلم هنا بالتظلم الرئاسي، ويمتاز هذا الطريق بالسهولة واليسر، كما انه يحقق مبدأ المشروعية بالإضافة إلى انه يحسم المراكز القانونية وهي في مهدها تفاديا، للوصول بها إلى القضاء.

أما دعوي الإلغاء، حددت المادة 25من قانون مجلس الدولة طريقة رفع الدعوي وهي "يقدم الطالب إلى قلم كتاب المحكمة المختصة بعريضة موقعة من محامي مقيد بجدول المحامين المقبولين أما تلك المحكمة، وتتضمن العريضة عدا البيانات العامة المتعلقة باسم الطالب ومن يوجه إليهم الطلب وصفاتهم ومحال إقامتهم موضوع الطلب وتاريخ التظلم من القرار إن كان مما يجب التظلم منة ونتيجة التظلم وبيان بالمستندات المؤيدة للطلب ويرفق بالعريضة صوره أو ملخص من القرارالمطعون فيه، ويعيب هذا الطريق انه وعر المسك شدد الوطأة ويتميز باجراته المعقدة وأطاله أمد التقاضي

الفصل الرابع

نوع الشخصية الإدارية

الشخصية الإدارية المنظمة:

تتعدد جوانب الشخصية بين مواطن الضعف والقوة أو بين دوائر السلبية والإيجابية ولكل جانب هناك من يمشي ورائها أو يجلس تحت ظلها.

والشخصية المنظمة ضمن المحور الإيجابي المنتج لنفسهولغيره ومن صفاتها:

1. تمتلك مقياساً فاصلاً يفصل به بين التنظيم والفوضى مثل

أ تقدير الفوائد والأرباح والإيجابيات.

ب . تقدير الأضرار والسلبيات والنواقص.

ج. تقدر النجاح حسب الإمكانات المتاحة.

د.تحذر من الفوضى من البداية حتى لا تقع في شباكها في وسط الطريق.

2. تفهم التنظيم كوسيلة حتى لايفقدالمرونة والواقعية

3. ترتب الأولويات في كل شيء وحسب إمكانيات حياتها الشخصيةوالموازنة بين الأشياء والمواقف مثل:

- الموازنة بين المصالح والمفاسد.
- الموازنة بين المصالح العالية والدانية.
- الموازونة بين إبقاء الشيء و إزالته.
- الموازنة بين الأشياء الثابتة والمستجدة.

4. تعتمد على التدوين في كل الأمور والشؤون وكل واجب و كل موعد وكل ماهو مطلوب للقيام بأدائه لذا يجب أن تمتلك أدوات ذلك

5. تقدر الوقت الكافي بدقة وبصيرة ولا يستعجل قطف الثمرة قبل أوانها وتعلم أن الإبداع لا يولد إلا أن يأتي أوانه

6. ترتب الموقع ومكان العمل ومستلزمات العملولا تنسى الشروط والمؤيدات والميسرات

7. تعمل بالإدارة مع الأشياء والأشخاص وتقدر الجهود ويصدق الأعذار الواقعية والملحة.
8. متوازنة ومتوافقة في جميع جوانب حياتها ولا تهمل جانب على حساب جانب آخر.
9. تخطط لتنظم، وتفهم التخطيط كقاعدة سواء كانت لسنة أو لساعة

كيف تكوّن شخصية إدارية ناجحة؟

الاعتراف بنجاح أفراد العمل هو المدخل لتكوين شخصية إدارية ناجحة فعندما يؤدي أحد الموظفين عمله بشكل يخدم مصلحة العمل، على المدير أو المسؤول أن يهنئ ويكافئ هذا الموظف لتحفيز زملائه.

وتالياً 10 نصائح نقدمها لك في سبيل مساعدتك على تكوين الشخصية الناجحة في مجال إدارة العمل وحتى الحياة ككل

الاعتراف بنجاح أفراد العمل

عندما يؤدي أحد أفراد العمل عمله بشكل جيد يكون في مصلحة العمل عليك أن تحتفي بهذا العمل لتحفيز الموظف على الإتيان بالمزيد.

فلا تدع فرصة تقدير العامل تفتك

عدم إهانة أي شخص من أفراد العمل

عندما يقع أحد الموظفين في خطأ ما، عليك الالتزام بالهدوء، لاسيما أمام بقية الموظفين فإن إهانة الموظف لا تؤدي إلى تحسن العمل، بل تؤدي إلى العكس من ذلك، لاسيما إن كانت أمام زملائه أو أمام من يعملون تحت إدارته

نشر ثقافة"التعلم من الأخطاء":

يتعين على الإداري الناجح نشر ثقافة "التعلم من الأخطاء" بين الموظفين وحثهم على عدم الشعور بالإحباط لمجرد وقوع خطأ ما في العمل

ويتعين عليه كذلك تذكير ذلك الموظف، الذي قد يكون على حافة اليأس، بما قام به من خدمة للشركة والنقاط الإيجابية في شخصيته

تذكر بعض التفاصيل الشخصية للموظفين

المدير الناجح هو الذي يتذكر بعض التفاصيل الشخصية عن موظفيه حتى وإن كانت تفاصيل قليلة ، لأن ذلك يدخل شيئا من الألفة بين المدير والموظف ويشعر الموظف بأن هناك نوعا من الاهتمام ،وأن العلاقة ليست علاقة مادية أو علاقة مصالح بحتة

فقد يوجه المدير الناجح لموظفه بعض الأسئلة التي تشعر الموظف بنوع من الاهتمام من جانب المدير ،مثل السؤال عن عدد الأبناء ومكان المسكن ، إلخ

عدم الاختفاء وراء المنصب

يحتاج المدير الناجح إلى التحلي بأخلاق إنسانية وأن يشارك موظفيه أفراحهم وأتراحهم؛ فمن الخطأ الشديد أن ينظر المدير إلى موظفيه من منطلق منصبه العالي، فعليه أن يتذكر دائما أن النفس البشرية تكره شعور الرهبة الذي قد يحيط بالأشخاص الذين لديهم السلطة في العمل ،وتشعر النفس بالألفة والاطمئنان عندما يقترب منها من هو أعلى منها منصبا

تبني سياسة "الباب المفتوح"

اترك بابك مفتوحا أمام الموظفين، الكتشاف ما ا الأمر هو عدم إقامة الحواجز بينك وبين موظفيك ، فلا تضع العراقيل التي تمنعهم من الوصول إليك فقد تتسبب زيارة أحدهم إلى مكتبك في اكتشاف ما لم يمكنك اكتشافه إن جلست في مكتبك معزولا عن بيئة العمل التي تحيط بك

الاعتراف بالأخطاء

المديرون ليسوا معصومين لذا ،يتعين على المدير الناجح الاعتراف بأخطائه ،فقد يكون هذا الاعتراف بالخطأ السبب الأول ا حتراما عميقا يكنون احتراما عميقا لمديرهم ،وكذلك يشجعهم على التحلي بنفس الخلق عند الوقوع في الأخطاء

التعرف إلى الخلل في الإدارة

أحد السبل التي تمكن المدير من تدارك أخطائه هو الوقوف مع النفس عندما يأتي أحد الموظفين ليطلب شيئا ما نيابة عن أحد زملائه فقد يكون طالب هذا الشيء انتابه بعض الخوف والرهبة من الإدارة، وهو ما دفعه إلى اللجوء إلى أحد زملائه كي يوصل ما في صدره إلى الإدارة

الوضوح في توجيه لتعليمات والطلبات

من المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير، وتجنبه الكثير من المشكلات المستقبلية، التأكد من أن المتلقي قد فهم التعليمات أو الطلبات،وذلك من خلال التحدث إليهم بشكل واضح، وسؤالهم قبل المغادرة ما إذا كانوا قد فهموا ما طلب منهم أم لا.

التعامل مع الموظفين باحترام وكياسة في جميع الأوقات

لاسيما بعد وقوع المشكلات فعليك أن تعرف أنك تتعامل في المقام الأول مع نفس بشرية،تحب من يحسن إليها في التعامل،خاصة في حال وقوع مشكلة حيث تكون النفس مثارة بعض الشيء وتحتاج إلى تهدئة

الشخصية الإدارية:

ثمة وهم يفوق التصور يعشش في أذهان كثير من المديرين والمسئولين وهم يعتقدون خطأ أن وجود أشخاص معينين يسبغون عليهم ثوب الوصاية والتطوع الدائم والمستمر للثناء عليهم وعلى مقدراتهم وحده هذا الوجود يكفي ليكون عاملاً ضامناً لوجودهم واستمرارهم في سدة المنصب الأمن الذي يدفع هؤلاء المديرين إلى تمديد مجال وحيد ومدخل واحد كأساس لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والتعيينات.

وفي مرحلة وضع معايير موضوعية لتقييم العمل والأداء ينبغي التوجه للارتقاء بمفاهيم الإدارة ومهامها والواجبات المترتبة على الإدارة في مستوياتها

المتسلسلة ومن المؤكد أن دورات تأهيل الكوادر الإدارية العليا تدعم التأسيس البنائي للشخصية الإدارية، وتسهم في صقلها وتزيد في قدرتها على الخروج بالقرار الأكثر صوابية.

هذه الدورات التأهلية يقف عامل النزاهة والاستقامة والإيمان بالدور الوظيفي محدداً أساساً ومرتكزاً محورياً في تحديد المواصفات الشخصية للإداري الناجح، وأعتقد أننا نملك الكثير من المقومات للكشف عن شخصيات يغمرها التناسي.

من هو الرجل الإداري؟

هناك مفهوم لا يزال يثير الجدل والتضارب، ويتلخص هذا المفهوم في أن طبقة المديرين، يجب أن يكونوا أصلا من الرجال الفنيين المتخصصين في النشاط الرئيسي للمشروع، فيجب أن يكون المديرين في المشروع الصناعي من المهندسين كما أن المديرين في المشروع التجاري يجب أن يكونوا من خريجي كلية التجارة وواقع الأمر أن هنالك فارق كبير بين وظيفة المدير ووظيفة الرجل الفني وحتى يمكن لكل أن ينجح في عمله.

فيجب أن تتوافر فيه صفات أساسية تتناسب مع طبيعة كل من العاملين وبعبارة أخرى فن الرجل الفني الناجح في عمله لا يمكن بالضرورة أن ينجح في عمله إذا ما أسندت إليه وظيفة إدارية ولأن وظيفة الإدارة تحتاج إلى مؤهلات خاصة قد لا تتوافر في الرجل الفني الناجح، ومن أجل هذا نشاهد أن الكثير من الأطباء الناجحين يفشلون في أحوال كثيرة عندما تسند إليهم عملية إدارة مستشفى، وكذلك الحال فإن بعض المهندسين أو الكيميائيين الناجحين يفشلون عندما يتولى إدارة الشركة أو القسم الذي يعملون به.

والحقيقة أن هناك صفات أس القائمين على توافر في المدير، في مقدمة هذه الصفات، القدرة على التنبؤ وبعد النظر، ومنها أيضا القدرة على قيادة الأفراد

والتسيق بينهم، ومنها كذلك القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على تحمل المخاطر وهذه الصفات في مجموعها لا تكتسب نتيجة لدراسة تخصصية معينة أو خبرة في مهنة معينة وإنما صفات عامة يمكن أن نجدها في أي شخص من أصحاب المهن المختلفة، هذه الصفات هي كل ما نحتاجه في رجل الإدارة، فإذا لم يكن متخصصاً في نشاط المشروع بأنه يمكنه الاستعانة بأهل الفن من الخبراء المتخصصين وبطبيعة الحال إذا توافرت الصفات الأساسية للإدارة في شخص المدير وبالإضافة إلى ذلك توافرت لديه الخبرة الفنية في نشاط المؤسسة بأن ذلك يساعده بدرجة ما في إدارة العمل بيد أنه ليس شرطا جوهريا لنجاحه في عمله، وعلى ذلك فليس من المستغرب أن ينجح أحد الضباط في إدارة عمل صناعي أو عمل تجاري وليس من المستغرب أن نجد القائمين على إدارة أحد البنوك التجارية الناجحة ليسوا من خريجي كلية التجارة.

ما كل يهمنا في القائمين بأعمال الإدارة وخاصة الإدارة العليا أن تكون لديهم المقومات الأساسية العامة.

ويمكنهم أن يستعينوا بالمتخصصين في الأعمال التي تحتاج إلى تخصص ولهذا السبب فإننا نطلق على الرئيس الأعلى في كثير من الأحيان لقب المدير العام لكي نضفي عليه الصفة العمومية بدلا من الصفة التخصصية، ولهذا السبب أيضا فإن رتبة اللواء في الجيوش يطلق عليها "General"، لأن طبيعة عمل هذا القائد هي القيادة العامة للأفراد التابعين، وليس من المفروض فيه أن يكون رجلا متخصصا في فن معين من الفنون العسكري.

ويترتب على هذا أن الإداري هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أشخاصاً آخرين، وهو في عمله هذا يختلف أساسا عن أشخاص آخرين قد يتفقون معه في نفس المؤهل ولكن تختلف طبيعة العمل الذي يؤديه كل طرف منهم حتى ولو تم هذا العمل في مكان واحد أو مصلحة حكومية واحدة، مثال ذلك.

طبيبان يعملان في مستشفى واحد يختص أحدهما بالعلاج والكشف الطبي على المواطنين بينما يقوم الأخر بإدارة هذا المستشفى ويصبح من خصائص عمله التأكد من حضور الموظفين وتأدية واجباتهم وتنفيذهم للقوانين واللوائح الحكومية الخاصة بهذه الوحدة الإدارية ،كما أنه عليه أن يشرف على أعمال الأطباء الذين يتفقون معه في المؤهل العلمي،وحل مشكلات الإدارة،والتعاقد باسمها،والتصرف في شئونها في حدود القانون والتشريع في مثل هذه الحالة نجد أن مهمة الطبيب الثاني مهمة إدارية ويمكن أن يحمل لقب إداري ،ونحن بهذا نفرق بين العمليات الإدارية وبين الأعمال الفنية،فالعمليات الإدارية تشمل أنشطة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وغير ذلك،أما الأعمال الفنية فيراد بها كل عمل مهني لا يدخل في عداد العمليات الإدارية ومثالها الأعمال الهندسية والطبية والصحفية والتعليمية والقضائية،ويطلق على القائمين بالأعمال الفنية وصف المتخصصين أو الفنيين لا المديرين وذلك بالرغم من أهمية هذه الأعمال ذلك أن المديرين هم الذين يتولون تنظيم وتوجيه الأعمال الفنية وما إلى ذلك من عمليات إدارية.

وبالتالي فليس كل موظف يعتبر إداريا.

فالكاتب وموظف السجلات والمهندس في إحدى الإدارات ومحامي أقلام القضايا والقاضي كل أولئك لا يعتبروا إداريين بالمعنى السابق متى مارسوا أعمال فنية مثل الترافع أمام القضاء أو الفصل في المنازعات القضائية،ولكن كل منهم يصبح إداريا متى أنيط به توجيه عمل الآخرين ورقابتهم والتنسيق بين أنشطتهم.

ومن ثم فإن نشاط الفرد قد يقتصر على الأعمال الفنية وحدها،وقد يقتصر على العمليات الإدارية وحدها ،وقد يجمع الفرد بين مباشرة الأعمال الفنية في وقت واحد معا،على أنه ينبغي في هذه الحالة أن تتحدد للفرد بوضوح مجالاته الفنية ومجالاته الإدارية.

وخلاصة القول يرى "سيلز":

أن المدير هو "شخص يحاول الحفاظ على الأداء المنسجم والمنظم والذي يشارك فيه مجموعه من الأفراد بأدوات وأساليب متنوعة، ويقوم هو بتنسيقهم وترتيبهم وتحديد أدوارهم ومجازاتهم.

سمات الشخصية الإدارية وأنماطها:

كيف يتخذ الإنسان قراراته ؟

كيف ينظم الإنسان العالم من حوله

أ-المنفتح على العالم(extroverted)	ب-المنطوي إلى ذاته (introverted)
-يكون أكثر حيوية مع الناس، وإذا جلس وحيداً يشعر بالاكتئاب والضيق.	-يكون أكثر حيوية عندما يجلس مع نفسه تفاعله مع الناس محدود.
- يحب أن يكون في مركز وبؤرة اهتمام الآخرين	-يجلس في الطرف ويتجنب أن يكون تحت الأضواء.
-يفكر بصوت عال ومن السهل معرفة أفكاره.	- لا يباد ر بالكلام أبداً بل يرد على الكلام فقط.
- حلو المعشر، سهل التعامل معه يألف الناس ويألفونه	- يفكر بعمق داخل نفسه.
-يشارك الآخرين تفاصيل حياته الشخصية.	- لا يشار ك الآخرين تفاصيل حياته الشخصية .غامض وقليل الأصدقاء
- صادق جداً مع نفسه.	-يستمع أكثر مما يتكلم
- يبدأ الكلام دائماً يتحدث أكثر مما يسمع ويتكلم في أكثر من موضوع في وقت واحد	-عميق الفكرة عميق التركيز
-يتفاعل مع الآخرين بكل نشاط وحماس	-له مستوى ثابت من الحيوية
-يتفاعل مع الحدث بسرعة قبل أن يفكر.	-يتفاعل مع الحدث بعد أن يفكر بعمق .
- ليس عنده هدوء مستوى الحيوية في ارتفاع وانخفاض دائم	لا يستعجل ويتانى

	يتحدث عن الأمور بعمق ويركز في قضية واحدة

أ الحسي (sensor)	ب الحدسي (intuitive)
-يثق في الحقائق المؤكدة	يثق بالإلهام والاستنتاج والاستنباط، ينظر للصورة العامة دون الدخول في التفاصيل.
-ولا يثق في الخيال	يفضل الجديد فقط لأنه جديد ويثير إبداعه واهتمامه
- واقعي، موضوعي ومنطقي يفضل العملي المفيد من الحقائق	-مبدع يحب الخيال والابتكار يبحث في المعاني والارتباط بين الأمور
-يتعلم ويتقن المهارات التي يحتاجها في حياته العملية	-ينتقل من نقطة إلى أخرى ويربط بينها (الكليات)
-محدد، واضح الكلام ملتزم بكلمته يشرح بالتفصيل دقيق في وصفه	-يستخدم القياس والرموز والتشبيه والمجاز
-منظم منهجي، مرتب ولديه القدرة على التكيف مع الواقع	-يعيش في المستقبل أكثر من الحاضر
-يعيش اللحظة الحالية	- يتكلم في أكثر من موضوع في وقت واحد

أ- المفكر أو العقلاني (thinker)	ب العاطفي أوالمشاعري (feeler)
- ظهره مستوى للخلف (يسمع ويحلل ما يسمعه) محايد المشاعر، عقلاني ومنطقي	- ينحني للأمام كأنه يقول أنا أحتويك في قلبي يحب أن يسعد الآخرين ويشكرهم ويثنى عليهم
- عادل ومنصف ناقد يرى الخطأ والخلل دائما ولا يعجبه أي شيء،	- دبلوماسي ومناور ولا يتضايق منه أحد لين ويقدر مشاعر الآخرين
-يقول الحق ولو على نفسه صادق جداً وليس لديه أي نوع من الدبلوماسية	- عاطفي مرهف الحس صاحب أخلاق عالية يحب أن يشكره الناس ويمدحونه
-يراه الآخرون بلا قل ب وهذا غير صحيح فهو يرى المشاعر مهمة فقط إذا كانت منطقية	- المشاعر عنده مهمة سواء كانت منطقية أم لا الانسجام والجمال هو الهدف الأسمى لديه
-متحمس ولديه طاقة كبيرة للعمل	- يتحمس إذا نال رضا الناس من حوله
-يفضل أن يكون المرء صادقاً على أن يكون بارعاً	- يفضل أن يكون المرء بارعاً على أن يكون صادقاً

أ – الحكم (judger)	ب-المدرك بحواسه (التحري) (perceiver)
- يحب أن يحسم الأمور ويشعر بسعادة كبيرة بعد اتخاذ القرارات. - العمل أولاً ثم الراحة والاستجمام يصنع الأهداف ثم يسعى إلى تحقيقها. - حاسم لا يتردد كثيراً يرى الوقت ضيق باستمرار ، صارم في مواعيده. - يحب معرفة تفاصيل الأحداث	- يترك الاختيارات مفتوحة دائماً يحب التحري وأخذ المعلومات. - غير حاسم ويغير من أهدافه كلما حصل على معلومات جديدة. - مبدؤه استمتع أولاً ثم قم بالعمل لاحقاً فالوقت طويل أمامك. - تلقائي مرن يتكيف بسرعة مع الظروف المحيطة ومع أي وضع جديد. - يهتم بمراحل التنفيذ وليس النتيجة النهائية للعمل. - بطيء في التنفيذ يستمتع بأن يبدأ في المشروعات لا أن ينهيها. - يترك حياته مرنة لكل الاحتمالات المواعيد مرنة جداً. - يحب المفاجآت ويؤخر كل شيء لآخر لحظة تلقائي وعفوي.

الاحتمالات وأنماط الشخصيات

- هناك ستة عشر تقسيماً يمكن من خلالها احتواء كل الاحتمالات الممكنة لأنواع الشخصيات التي قد يكون عليها كل منا وعلى وقع كل احتمال يمكن.
- أن تتمثل لنا صفات الشخصية وطبائعها ومواطن القوة والضعف فيها

-ومن شأن كل هذه البيانات أن ترشدنا لأنسب التوجهات .

- التي يجدر بنا أن ننظر بها لكل نوع من تلك الشخصيات.

الصفات الثمانية للإنسان

1	منفتح على العالم	extroverted
2	منطوي على ذاته	introverted
3	حسي	sensor
4	حدسي	intuitive
5	عقلاني. مفكر	thinker
6	عاطفي. مشاعري	feeler
7	حكم	judger
8	مدرك بحواسه	perceiver

مصطلحات أنماط وسمات الشخصية

- منفتح حدسي مشاعري حكم (أخصائي العلاقات العامة) (ENFJ)
- منفتح حدسي مشاعري مدرك بحواسه . (الملهم) (ENFP)
- منفتح حدسي مفكر حكم (قائد ملهم) (ENTJ)
- منفتح حدسي مفكر مدرك بحواسه . (المبدع) (ENTP)
- المنفتح الحسي الواقعي المشاعرى الحكم(مقدم العناية للآخرين) (ESFJ)
- المنفتح الحسي المشاعرى المدرك بحواسه (المنجز للعمل) (ESFP)
- المنفتح الحسي المفكر الحكم (الحارس) (ESTJ)
- المنفتح الحسي المفكر المدرك بحواسه (الفاعل) (ESTP)
- المنطوي الحدسي المشاعرى الحكم (الحامي) (INSJ)
- المنطوي الحدسي المشاعرى المدرك بحواسه (المثالي) (INFP)
- المنطوي الحدسي المفكر الحكم (العالم) (INTJ)
- المنطوي الحدسي المفكر المدرك بحواسه (المفكر) (INTP)
- المنطوي الحسي المشاعرى الحكم (الحاضن المربى) (ISFJ)

- المنطوي الحسي المشاعرى المدرك بحواسه (الفنان) (ISFP)
- المنطوي الحسي المفكر الحكم (المؤدى للواجب) (ISTJ)
- المنطوي الحسي المفكر المدرك بحواسه(صاحب المهارات اليدوية) (ISTP)

الاحتمال الأول

منفتح	حدسي	مشاعري	حكم

(أخصائي العلاقات العامة)

- لديه قدرة عجيبة على فهم الآخرين وقيادتهم.
- أهم شيء في حياته هو علاقته بالآخرين يهتم جداً بهم وبكلامهم ويفهم الناس جيداً.
- يستطيع بسهولة قراءة الآخرين ويؤثر فيهم بالتالي بسهولة أيضاً يستطيع أن يقود مجموعة أثناء النقاش بكل سهولة بغض النظر عن نوعية من أمامه من الناس

-لديه مشاعر فطرية فياضة ومتأججة.

- رقيق ومرهف الحس، لا يضايق أحداً أو يجرحه.
- سريع الاستجابة للثناء والمديح،وأيضاً النقد ويأخذ النقد بصورة شخصية وأحياناً يسبب نفور الناس منه

-يساعد الآخرين في الوصول إلى ذواتهم يذكر لك حقائق عن نفسك قد لا تعرفها أنت، ويذكر لك كيف تستخدمها

-سمعته طيبة مع الجميع لا يتقاتل مع أحد طاهر وطيب القلب سلامه رقيق ولا تكاد تحس بيده عندما يصافحك

-يساعد الآخرين ويدعمهم ويطورهم ويوظف قدراتهم

-قائد ملهم وتابع مخلص أيضاً

-مميز ومشهور خصوصاً في المسائل النفسية

-مبدع قوي وذو بصيرة ثاقبة نظرته مستقبلية ومثالي

-محاضر ممتاز خصوصاً فيما يتعلق بالاستشارات النفسية والعلاقات اليومية.

الاحتمال الثاني

منفتح	حدسي	مشاعري	مدرك بحواسه

(المُلـهم)

- شعاره في الحياة كل شيء ممكن يعتقد أنه يستطيع أن يفعل أي شيء، وهذا صحيح إلى حد كبير

-علاقته طيبة مع الناس فهو لا يستطي ع العيش بدون الناس يحس بالملل و الاكتئاب إذا جلس وحيداً

-عنده قدرة عجيبة على رؤية الاحتمالات والتنبؤ بالمستقبل

-مبدع ولديه مليون بديل ومليون احتمال ويستطيع وصفها كلها بدقة متناهية

-عنده حس راقي ويفهم الناس بطريقة عجيبة صاحب مشاعر دافئة رقيق القلب ولا يتقاتل مع أحد

-يفهم تعقيدات النفس البشرية بمنتهى البساطة،وأيضاً يفهم تعقيدات النظريات العلمية بمنتهى البساطة لكنه يميل إلى الجانب الإنساني أكثر

-قدرته عالية على التأقلم والتلقائية والليونة والاستجابة لأي طارئ جديد

-حماسي جداً وحماسه مُعدي سرعان ما ينتشر ليصيب الآخرين

-صاحب روح عالية، متطلع ومبدع صاحب خيال واسع وعبقري

-منطقي خصوصاً فيما يتعلق بالناس

-شرطه الوحيد للتعامل مع المشكلات هو أن تحوز على اهتمامه، وأما ما لا يتفاعل معه فثق تماماً أنه لا يفهمه

-كلمة السر في التعامل:معه أن تسأله ماذا يمكن أن نفعل في ..؟

-سريع الوصول إلى الحلول وعلى استعداد دائم لمساعدة أي شخص يطلب مساعدته

-حياته اليومية مع الناس ولا يستطيع العيش بدونهم

-لديه القدرة على صنع المستحيل في ثوان معدودة   عبقري في اختراع الأفكار والبدائل

-يضع أسباب منطقية لأي شيء يريده   وأسبابه وجيهة للاعتذار

-لا يُحضر لأي موضوع بل يرتجل دائماً

-يحب أن يتقبل الناس عمله وأن يثنوا عليه   فكل ما يطلبه هو كلمة حلوة

-سريع الكلام والحركة والمشي   وطاقته جبارة

-يكفيه الإشارة لكي يفهم ما تري د   وكثرة كلامك قاتلة بالنسبة له

-من السهولة قيادته والتعامل معه.

الاحتمال الثالث

منفتح	حدسي	مفكر	حكم

(قائـد مُلـهم)

-علاقاته عريضة مع الناس   له بصمات ساحرة على من حوله

-صاحب قدرات هائلة   مبدع عبقري وملهم

-قدرته عجيبة على تخيل المستقبل   ثم تنفيذ ما يتخيله على أرض الواقع

-قوته في تفكيره   فهو منطقي عقلاني، ومنظم

-تتقد مواهبه كمدير تنفيذي وكقائد ميداني

-يستمتع بالتحدي إلى أقصى درجة

-لسان حاله دائماً كل شيء على ما يرام   كل شيء تحت سيطرتي

-كل شيء عنده يحتاج إلى إدارة وقيادة إلى أن يحقق الأهداف المرجوة منه

-صريح جداً   يقول ما يعتقد   ه   بصراحة ولا يقصد بذلك الإهانة   لكنه يرى أن هذا هو الحق والعدل

-حاسم صارم وقوي   لا يؤجل ولا يسوف

-يقود الجميع،والكل يلهث خلفه لسرعته   قيادي في أي مكان وفي أي نشاط يطور من حوله ويفهمهم

-عبقريته في الإدارة   يفهم دقائق الأمور وينظمها

-لديه مهارة عجيبة   في أي عمل يتطلب التفكير والتحليل المنطقي

-سريع الوصول للحلول، وحلوله منطقية ومرتبة

-الإثارة والتحدي وصنع المستقبل   هي حياته

-قدرته عجيبة على مخاطبة الجماهير

-اهتماماته متعددة يحب أن يضيف معلومة جديدة لخبرته كل يوم

-يقرأ كثيراً وفى أي موضوع

-يجلس مع الجميع   الصغير والكبير، الغنى والفقير   ويخرج منهم بالحكمة

-لديه ميل فطرى للقيادة والتنظيم والتقاط الخلل ومحاولة إصلاحه

-يصنع النظريات من خياله ويطبقها في الواقع العملي

-هو رجل بأمة كاملة   (وحده).

الاحتمال الرابع

منفتح	حدسي	مفكر	مدرك بحواسه

(المبدع)

-علاقته بالناس عريضة   ويستمد طاقته من التفاعل مع الناس

-مبدع من الطراز الأول   يتكلم في أكثر من موضوع في وقت واحد

-تلقائي   سريع الكلام يتكيف مع أي وضع وتفكيره منطقي.

-يجيد عمل أشياء كثيرة ويربط بينها جميعاً بخيط واحد وبسهولة

-حاذق مبدع، ماهر ولماح ذكى للغاية، يرتجل ولا يحضر لأي موضوع

-يستمتع بوجوده مع الآخرين   ويستمتع الآخرون بوجوده بينهم

-يستمتع بالنقاش المنطقي وقدرته فائقة في الحديث والإقناع

-واسع الحيلة ولديه حلول كثيرة خصوصاً في المشاكل الجديدة والصعبة

-يكره الروتين والنظام لأنه يقيد حركته

-يتحرك من أمر مثير إلى أمر مثير آخر بسرعة وكفاءة

-لديه الأسباب المنطقية المقنعة لأداء أي عمل يريد

-يرى العلاقات والارتباطات بين الأشياء(الكليات)، وينظر للعالم من حوله نظرة عامة يبحث عن الفرص المتاحة والبدائل الممكنة والاحتمالات المتعددة .

-يتنبأ بالأشياء ولديه رؤية مستقبلية واضحة

-لديه قدرة كبيرة على أن يفهم كيف يعمل النظام بالتفصيل وبالترتيب خطوة بخطوة ويفهم أيضاً التداخلات بين الخطوات.

-يحب المغامرة والتحدي ولديه قدرات إبداعية هائلة

الاحتمال الخامس

منفتح	حسي	مشاعري	حكم
(مقدم العناية للآخرين)			

-مشاعره فياضة وقلبه رحيم يتفاعل مع الناس، شعبي يحس بمعاناة الناس

-صاحب ضمير حي وله نظرة صائبة همه أن يساعد الناس في كل مكان

-يحتاج إلى الانسجام مع من حوله، وإذا وجد في مجموعة لا ينسج م معها فإنه يتضايق ولا يستطيع أن يعبر عن نفسه

-لا يحب أن يضايق أحداً أبداً، ولديه قدرة عجيبة على صنع هذا الانسجام والتناسق

-قدرته مذهلة على ربط الناس بعضهم ببعض وصنع الانسجام فيما بينهم

-دائماً مشغول بعمل الخير للناس ويعمل بشكل أفضل إذا قدره الآخرون وشجعوه .

-حازم صارم، ينظم الأمور وينظم الناس لكي ينجزوا الأهداف في الوقت المحدد

-صاحب ولاء شديد ووفاء نادر حتى في أحلك الظروف

-يهتم بكل الأمور الصغيرة والكبيرة

-يتوقع من الآخرين أن يكونوا مثله

-يحب الثبات ويكره التغيير يحب أن يحس بالأمان وثابت على مبادئه دائماً

-اجتماعي منطلق أصحابه كثر يألف الناس ويألفونه، موجود في المناسبات

. دائماً يهتم بأهله القريبين جداً وأيضاً بجيرانه يقدر ظروف الآخرين

-لا يطل ب أكثر من كلمة ثناء أو شكر من الآخرين على ما قدمه لهم

-حسن المظهر أنيق ولبق

-يتأقلم مع النظام الإداري والروتين

-يحب التعامل مع الجانب الإنساني ويبتعد عن الأمور المادية .

الاحتمال السادس

منفتح	حسي	مشاعري	مدرك بحواسه

(المنجز للعمل)

-علاقات عريضة مع الآخرين تلقائي مرح ويتأقلم مع الناس

-واقعي بحت يثق بالتجربة ولا يح ب التغيير

-إحساس مرهف قلبه طيب لين ومرن

-ودود ومرح يستمتع بأي شيء في الحياة، واقعي ويتقبل الوضع كما هو

-يبحث عن الإنجاز في العمل والنتيجة الواقعية

-لا يح ب الخيال ولكن يحب ما يراه بعينه ويحسه بحواسه

-ماهر في الأوضاع التي تتطلب بديهة

-يدخل المرح والسرور في نفوس الآخرين ومجلسه لا يم . ل أبداً

-عنده القدرة على أن يرى الجمال في الواقع من حوله

-خبرته عريضة في الحياة عملي وواقعي

-يتذكر الوقائع ولا يح ب النظريات
-يحب اللعب والتلقائية يحب الرياضة والمرح واللعب وصاحب نكتة
-شخص يحب الحياة ويستمتع باللحظة الحالية مليء بالحيوية
-يستمتع بأي شيء في الحياة من حوله ذوقه عالي ويرى الجمال في ما حوله
-النظام الإداري يضايقه (يكره الروتين) لأنه يحب الحرية ويرفض أن تتحكم القوانين في حياته
-يستمتع بما يعمله (صاحب مزاج عالي جداً)
-قليل الفوضى لأن الفوضى تقلل من المتعة عنده
-يحب الآخرين كريم متفائل دافئ المشاعر وعطوف
-يتعلم بالممارسة العملية وليس بالقراءة والمحاضرات (يتعلم بيده)
-واقعي يرى الحقائق ويراقب الأحداث والأوضاع من حوله.
-يتخذ القرا ر من خلال قيمه الشخصية ومبادئه هو لا غير
-رسول السلام بين المتخاصمين
-لديه مهارة في تحريك الناس للتعامل مع المشاكل بإيجابية
-قوي منفتح على الآخرين يتفاعل مع الناس دائماً
-واقعي لا يح ب الخيال يحب النظرة الواقعية (أرى بعيني لأصدق)
-مفكر عقلاني منطقي وجاف المشاعر نسبياً
-يحلل الواقع ويزنه بصورة منطقية
-صارم وحازم في قراراته وسريع في اتخاذ القرار
- واضح وصريح ولا يها ب شيئاً
-ينظم الأمور ويدير النشاطات بصورة رائعة الحارس الأمين
-بعد 3 ثوان يقرر هل يكمل معك الحوار أم لا
-وليسمعك عليك أن تقول ما يريده بسرعة وفي 3 كلمات

-مشغول دائماً وعملي جداً   ليس لديه وقت ليضيعه في توافه الأمور

الاحتمال السابع

منفتح	حسي	مفكر	حكم

(الحارس)

-يتعامل مع الحقائق المادية ويرفض العواطف ولا يضيع فيها وقته

-لديه ميل فطرى للقيادة وهو جدير فعلاً بالقيادة

-لديه اهتمام قليل بالنظريات والخيال

-يحب أن يتعلم المهارة التي يحتاجها فعلاً في حياته

-يبدو أحياناً أنه يسيطر على الناس (ديكتاتوري)

-مهارة كبيرة في إدارة العمل   ويحسم الأمور بكفاءة

-يتحرك بسرعة لتطبيق القرارات المتفق عليها ولا يثنيه عن عزمه شيء مهما كان

-يهتم بالتفاصيل   ولديه قدرة كبيرة على تطبيق ذلك

-لا يبالي بالمواضيع غير المفيدة ولا يضيع فيها وقته

-مدير جيد.ينظر نظرة منطقية وغير عاطفية

-واضح (ليس عنده لف ولا دوران)

-ينظم الأوضاع من حوله.ويرتبها   صاحب حجة حاضرة ومقنع

-يتوقع من الآخرين أن يكونوا مثله   يتعب جدا إذا كان من حوله مهملين وغير منظمين

-الناس يرونه جافاً ويحب السيطرة على الآخرين وإجبارهم على أن يكونوا مثله

-يقدر الكفاءة والتميز .(في تلاميذه)

-موضوعي للغاية في فهم وحل المشكلات

-لا يصبر طويلاً على الفوضى والتسيب والإهمال

- منطقي يرفض أنصاف الحلول
-نادراً ما يأخذ الأمور بصفة شخصية ويقدر الكفاءة فقط دون غيرها
-يستطيع أن يعمل لوحده الناس يستمدون قوتهم منه ولسان حاله:(أنا لا أحتاجك م بل أنتم الذين تحتاجون إليّ)
-صاحب ضمير حي ويمكن الاعتماد عليه لأبعد الحدود
-يتكلم بطلاقة وواثق جداً من كلامه عنده قدرة عجيبة على تأكيد وجهة نظره
-كن قليل الكلام معه وكن مرتباً ومنظماً في كلامك
-كن حازماً وصارماً في التعامل مع هذه الشخصية
- لأنه سوف يقدر ذلك منك إذا كنت على حق.

الاحتمال الثامن

منفتح	حسي	مفكر	مدرك بحواسه
	(الفاعل)		

-علاقاته عريضة مع الناس يستمد طاقته وحيويته من التعامل مع الآخرين.
واقعي صاحب تجربة عملية ويعيش اللحظة الحالية.
-الخيال ليس له معنى عنده مادام ليس منه فائدة لسان حاله (أرى بعيني وأحس بحواسي).
منطقي وعقلاني مرن متكيف مع الأوضاع الجديدة.
-مرح وتلقائي لا للملل في الحياة وفي العلاقة مع الآخرين
-لديه مهارة طبيعية في حل المشاكل ويستمتع بحلها
- يجمع بين المشاكل ويربط بينها ويقرأ ما بين السطور ثم يحلها بشكل منطقي
-يجمع بين المتناقضات ويوفق بينها بلا تناقض

-يفضل الإثارة والحركة مجازف ويستمتع بما هو آت

- يفضل الأمور الرياضية والأشياء اليدوية

-يستطيع أن يرى دقائق الأمور ويلفت للتفاصيل وتثير اهتمامه

-صاحب ذوق فني عالي يحب الهدوء والصوت الخافت والرائحة الحلوة والمنظر الجميل

-يبحث عن النتائج ويحب أن يراها

-لديه قدرة عالية على التحمل والتأقلم مع الواقع كما هو

-عنده مهارات يدوية وصاحب حرفة

-يكره الشرح ويفضل المختصر المفيد، ثم بعد أن يسمع يعطيك اقتراح في كلمتين يكره الجدل والنقاش

-لديه لطافة وسماحة ورقة ولذلك يميل الناس للتعامل معه والتقرب إليه وأيضا لأنه مرح ويحب اللعب

-لديه طاقة جبارة وقدرة فائقة على حل المشكلات

-لا يح ب الروتين والقوانين ولكنه يفضل الحرية

-لديه قدرة عجيبة على جعل الصعب سهلاً

-عبقري ومخترع

-لديه رغبة قوية في الحياة ويحب أن يستمتع بالحياة ومباهجها

الاحتمال التاسع

منطوي	حدسي	مشاعري	حكم
(الحامي)			

محافظ يفكر أولاً ثم يتفاعل مع الحدث.

لا يبدأ الكلام ولكنه يرد عليه غامض وقليل الكلام علاقاته محدودة، يميل للهدوء وللجلوس وحيداً

صاحب حس راقي يشعر بالناس ويفضل أن يخدم الآخرين.

يحمي الناس من الوقوع في الخطأ.

يحقق النجاح عن طريق الإصرار والثبات على المبدأ.ومبادئه ثابتة وواضحة.

أفكاره من فهمه وليست تقليداً لأحد.عنده خصوصية في شخصيته(غير مقلد).

يحب أن يعمل ما ينبغي عمله (المفروض أن نعمل كذا).

يضع كل جزء من اهتمامه في العمل.

قوي للغاية وصاحب ضمير حي.

يحترمه الناس لصلابة مبادئه ولوضوح الرؤية لديه.

صاحب مهارة في تقييم أي موقف وخصوصا فيما يتعلق بالناس

يستطيع أن يفهم ما في داخل نفسك وهو متأكد من قدراته هذه.

يفهم الأشياء المعقدة بكل وضوح خصوصاً ما يتعلق بالنفس البشرية.

مؤمن.بمبادئه ويثق في إيمانه هذا جداً.

الحدس والإلهام من أهم قدراته.

عنده قدرة كبيرة على تحفيز الناس في العمل.

لا يحب التفاصيل ولكن يفضل الصورة العامة للأمور.

ولاؤه كبير لأصدقائه ولعمله والتزامه عميق بمبادئه وعقيدته.

عنده نظرة مستقبلية وبصيرته نافذة خياله خصب.

القياس والتشبيهات والأمثلة كثيرة في حياته.

حساس.عاطفي طيب القلب.

الاحتمال العاشر

منطوي	حدسي	مشاعري	مدرك بحواسه

(المثالي)

- غامض ومحافظ كتوم وهادئ .علاقاته محدودة ولا يبادر الكلام.
صاحب الهام وخيال عمق في التفكير الإبداعي ولكن في داخل نفسه
صاحب قلب رقيق لأبعد الحدود وهذه هي مشكلته.لأنهم دائماً ما يقللون من قدراته ويظنونه ضعيفاً .ولكنه ليس ضعيفاً بل قوى جداً ولكن داخل نفسه.
يفهم الناس ويفهم تعقيدات النفس البشرية جيداً.
لديه قدرة عالية جداً على المرونة والتكيف.
مثالي في رؤيته وتصرفاته وحياته .لا يضايق أحداً ولا يتقاتل مع أحد.
يراقب الأوضاع من حوله في هدوء.
صاحب ولاء ووفاء عالي جداً دافئ المشاعر وذو قلب رحيم.
يحب الناس في داخله ويحمل في داخله مبادئ وقيم عالية ، والناس لا يحملو ن مثل هذه المحبة وهذه المبادئ توقعه في صراع مع نفسه ومع الناس لأنهم يتصرفون عكس ما يتوقع.
متكيف مرن هادئ ولكنه فضولي جداً سريع في الوصول إلى الاحتمالات.
لا يميل إلى القيادة بل إلى الإتباع يفضل أن يكون مع الجماعة(في رأيه).
عميق التفكير داخل نفسه وشديد التركيز فيما يفكر فيه.
يلاحظ الفروق الدقيقة بين كلام الناس وأفعالهم.ويقيم الناس تقييماً صائباً ودقيقاً.
يتحمل أكثر من طاقته ويتكيف مع كل الضغوط.
يميل إلى الشعر.والأدب وعلوم الإنسان والنفس البشرية.
لديه طاقة جبارة للتركيز في العمل.ولكن داخل نفسه(يعمل بصفة مستمرة).

محافظ لا يتحدث كثيراً عن خصوصياته وأموره الشخصية.

يقدر وبشدة العلاقات مع الناس ولا يحب العلاقات السطحية.

يحب تبادل المنفعة (ساعدني وأساعدك).

الاحتمال الحادي عشر

منطوي	حدسي	مفكر	حكم
	(العالم)		

محافظ، علاقاته قليلة يستمع أكثر مما يتكلم ولا يبادر بالكلام.

صاحب رؤية إبداعية يثق بالإلهام يرى المستقبل ولديه نظرة بعيدة المدى.

يقدر المنطق والعقلانية يفهم الارتباطات بين الأمور والعلاقات بينها.

يقدر وبشدة المهارة والإتقان، والإبداع والمكانة الاجتماعية .

يكره الإهمال والتسيب.

أفكاره وآراؤه تنبع من داخله ولا يقلد أحداً يتميز بالاستقلالية عن الآخرين

أفكاره دائما متطورة ويحب الحديث عنها.

لديه قوة في تنظيم العمل في دقة عجيبة

ناقد بطبعه يرى الخلل ويسعى لإصلاحه

لديه عزيمة قوية ولديه مستوى عال من الكفاءة والإتقان.

يجد من يتفاهم معه قليلون.

رؤيته جلية للاحتمالات المستقبلية

هو ناجح في إنزالها على أرض الواقع وتنفيذها بصورة دقيقة.

يستمتع بالتحديات الفكرية المعقدة والمتشابكة لأنه يستطيع استخدام قدرته على التفكير والإبداع.

يضع تصوراً كاملاً للخطة المستقبلية

صاحب مهارة عالية في التخطيط بعيد المدى.

يقدر المعرفة والعلم في نفسه وعند الناس.

يتوقع من الآخرين الكفاءة ويتضايق من التسيب والإهمال.

يكره الغموض ويحب الوضوح.

يثق في نظرته للأمور وحكمه عليها.

قدرته عالية على اتخاذ القرارات الصعبة.

يقيم ويدرس كل شيء بعين ناقدة لإصلاح الخلل.

هادئ الوجه والمعاني وكذلك هو في تفاعله مع الأمور

حازم حاسم وواثق من نفسه.

يميل إلى أن يسمع ولا يبدأ الكلام يفكر بعمق داخل نفسه.

واضح المعالم في حياته خط سيره واضح.

عقلاني ومحايد في نقده من أجل إصلاح الخطأ إيجابي.

يكره الروتين والنظام البيروقراطي لأن ذلك يقيد قدراته الإبداعية ولا يستطيع أن يعبر عن نفسه.

الاحتمال الثاني عشر

منطوي	حدسي	مفكر	مدرك بحواسه

(المفكر)

عبقري من الطراز الأول وحلال المشاكل بطريقة عبقرية إلى أبعد الحدود.

من أفضل الناس في التخطيط الاستراتيجي.

محافظ بطبعه قليل الأصدقاء من أهم أمور حياته الاستقلالية ولا يحب التدخل في أموره الخاصة.

صاحب خيال وإبداع ورؤية مستقبلية.

النقطة الأساسية فيه أنه مفكر من الطراز الأول.

هادئ في حياته قليل الكلام عن أسراره الشخصية.

متعته ملاحقة النظريات العلمية وتحليلها والتفكير فيها.

يحل المشاكل عن طريق المنطق والعقلانية والتحليل العلمي المنهجي.

يهتم بالأفكار وليس التعامل مع الناس

لا يحب المنتديات والمجتمعات المفتوحة.

واضح مع نفسه ويعرف ما يريده جيداً.

غير غامض واضح الملامح في حياته.

يعشق الإتقان والكفاءة ويكره الإهمال والتسيب.

يتوقع من الناس أن يكونوا مثله.

ناقد لكل شيء تقريباً، ويبحث عن إصلاح الأخطاء مستقل بذاته، ولا يعتمد على أحد (يعيش لوحده).

فضولي ويهتم بالجديد دائماً.

يتفاعل مع الأحداث ويتفجر حيوية ونشاطاً.

لديه رؤية منطقية قوية بحيث يصل إلى لب الموضوع وأساس المشكلة

قدرته فائقة على حل المشكلات الصعبة بصورة عبقرية ومحايدة ومختصرة بطريقة منهجية وعقلانية.

يتسأل أسئلة قوية وصعبة لأنه يتحدى نفسه قبل أن يتحداك.

نقاشاته فكرية من الطراز الأول سريع البديهة وحاضر الفكرة.

لديه ميل طبيعي لبناء نظام منطقي وعقلاني لتفسير الأحداث.

يكره بشدة الروتين ويحس أنه في سجن.

يفضل قول الحقيقة ويكره اللف والدوران.

يفضل عدم السيطرة على الآخرين وعدم فرض وجهة نظره عليهم.

هادئ محافظ قليل الكلام إلا في المواضيع التي تخصه ويهتم بها.

يرفض أن يتدخل أحد في أموره الشخصية بدون إذنه

يضع حدوداً لتعامله مع الآخرين.

الاحتمال الثالث عشر

منطوي	حسي	مشاعري	حكم

(الحاضن المربي)

لا يمكن الاستغناء عنه لا في البيت ولا في العمل ولا في أي مكان.

كلمتي عهدي وأهم من أي قانون والكرم عنده أسطوري.

خدمة الآخرين قبل المصلحة الشخصية

إحساسه بالمسؤولية فطرى من داخله.

محافظ قليل الكلام، عميق الفكرة داخل نفسه

عملي مرتب ويحب التفاصيل.

أهم مميزاته أنه واقعي يعيش الواقع بحواسه ولا يحب الخيال.

حازم صارم وصاحب قرار يميل أن يكون في موقع القيادة.

ودود عطوف وصاحب ولاء ضميره حي بصورة فطرية.

إذا قال نفذ ما قال مهما كان يمكن الاعتماد عليه إلى أقصى درجة.

يعمل بلا كلل ولا ملل، يتحمل الألم والضغط

يقدر مشاكل الآخرين وأحاسيسهم.

يهتم بالجميع صغيرهم وكبيرهم، غنيهم وفقيرهم بمشاعرهم وتفاصيل حياتهم

عنصر ثبات في أي مكان يوجد فيه

لا يتغير ولا يتلون، واضح ومستقيم.

لا يهتم بالأمور العلمية الفنية يهتم بالتفاصيل الدقيقة المادية والإنسانية مثل نبرة الصوت وتعبير الوجه وحركة الجسم.

يحب الدين والأصول والثبات في الأمور

يحب المبادئ والقيم بشكل كبير

عنده خزينة كبيرة من المعلومات والخبرات العريضة

متواضع هادئ الطباع   صلب من الداخل وقوي.

ملتزم بواجباته خصوصاً في الدين والتقاليد.وبطريقة علمية ودقيقة ومفصلة.

يحب أن يتعلم وأن يعلم.

لديه آراء واعتقادات قوية   لأنها مبنية على أساس متين من المبادئ والقيم الثابتة والصلبة.

لديه وفرة من الخبرات.

ولكن في داخل نفسه وسوف تعرفها فقط إذا سألته.

يحترم نظام العمل المتعارف عليه

(الرئيس رئيس، والمرؤوس مرؤوس) .لأن هذا هو المنطق في رأيه.

يحترم النظام.الإداري   ويحترم القيادات.

يفضل الثبات ولا يح ب التغيير .إلا إذا كان من ورائه فائدة له وللآخرين، أو إذا كان التغيير أكثر كفاءة من النظام السابق.

يتعامل مع الناس من كل فئاتهم .

وبرغم ذلك فهو لا يصدق أي كلام يقال له.

قوته في أن يعرف   هل الذي أمامه صادق أم.كاذب   وفي ثوان، وقد لا يظهر ذلك لك ولكنه يعرف

(لا يخدعه أحد ويعرف أعماق الناس).

الاحتمال الرابع عشر

منطوي	حسي	مشاعري	مدرك بحواسه

(الفنان)

محافظ يعيش في عالمه الداخلي يفضل التركيز والهدوء والسكينة.

لا يبادر بالكلام ويستمع أكثر مما يتكلم

يفضل التفاصيل ويحب أن يلمس الأشياء بيديه.

صاحب قلب رقيق المشاعر إلى أبعد حد .

مرهف الحس خجول بطبعه يجلس صامتاً في زاوية لوحده.

الآخرين يقللون من شأنه ويستخفون به ولا يعرفون مواهبه .

يعتقدون أنه ضعيف وهذا غير صحيح.

يتكيف مع الواقع مرن تلقائي وعفوي.

لا يحب السيطرة على الناس لا يحب أن يكون في موقع القيادة،

ولا أن يكون مع القائد.

يرى الجمال في الواقع ويدركه بحواسه في كل شيء حوله.

لا يفتعل مشكلة مع أحد

يتنازل عن حقه من أجل أن يتجنب الخلاف مع الآخرين.

لطيف المعشر وطيب القلب

متواضع جداً رغم قدراته العالية ويرضى بالقليل.

عنده ولاء عظيم تابع مخلص ووفي.

ينجز الأعمال بهدوء وتروي وعدم استعجال.

يستمتع باللحظة الحالية التي يعيشها

ولا يفضل أن يستنزف طاقته حسي وواقعي.

يستمتع بالاسترخاء ويحب الهدوء قليل الحركة والنشاط.

دمه خفيف ومرح ولكن في هدوء.

يحب أن يسمع كلمة طيبة من الآخرين يفهم الناس ويشعر بهم.

إحساس عميق بالالتزام بواجباته تجاه الآخرين

حس عميق بالمبادئ والقيم عفيف أمين لا يسأل شيئاً من أحد.

يفضل أن يضفي السعادة على الآخرين في العمل ولكن في هدوء.

يكره الروتين فهو قاتل بالنسبة له.

يمكن الثقة فيه لأنه لا يخون أبداً.

مراقب للأوضاع وللواقع من حوله.

خصوصاً فيما يتعلق بمصلحة الناس

عملي ولا يحب الخيال يركز على الحقائق الملموسة.

لديه ميل فطرى نحو المشاعر.

ميل طبيعي لرؤية الجمال في الطبيعة من حوله.

ذو قدرة كبيرة على الاحتمال.

الاحتمال الخامس عشر

منطوي	حسي	مفكر	حكم
(مؤدي للواجب)			

يظلمه الكثير لأنهم لا يعرفون حق المعرفة ويعتقدون أنه معقد.

محافظ كتوم وهادئ يستمع أكثر مما يتكلم.

ولا يبادر بالكلام وعموماً كلامه قليل جداً.

واقعي حسي يرى الواقع بحواسه ويعيش اللحظة الحالية.

يفضل تفاصيل التفاصيل والإتقان هام عنده يتعامل مع الأرقام والحقائق بسهولة.

عادل منصف، محايد صارم حاسم وجاد جداً جداً

المرح في حياته قليل جداً.

حياته منظمة إلى أبعد حد هادئ يركز بشدة وبدقة في عمله.

يقصد ما يقول، ويقول ما يقصد واضح إلى أبعد الحدود.

أي مؤسسة تعتمد أساساً على هذا الإنسان لأنه صارم في تطبيق خطة العمل مهما كانت، ولأنه ثابت قوي للغاية.

عنده كلمة شرف، فإذا قال يلتزم بكلامه مهما حدث.

يفضل أن ينظم الأمور من حوله.

أهل للمسئولية من الطراز الأول

قوته في التزامه بمبادئه، وإحساسه بمسئوليته .

ولاؤه صلب لا يتزعزع.

مخلص جداً يقوم بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه

وبطاقة مستمرة وبلا كلل.

يستطيع مواجهة المعترضين بكل قوة وصلابة ولا يهاب أحداً.

يفضل أن يعمل لوحده ولكن أيضاً يعمل ضمن فريق عمل.

يقيم الناس على نتائج أعمالهم وليس على مكانتهم وأشخاصهم

احترامه بالغ للحقائق ولا يحب الخيال

. واقعي. عملي ومنظم للغاية.

عاقل جداً ومتزن مستقل في رأيه ولا يقلد الآخرين.

لا يميل للمرح.

يلتزم بالأصول والنظام والترتيب والقانون يلتزم بالمواعيد.

قوته في صلابته وهذا ما يكرهه الناس فيه.

متين متماسك ولا تثنيه المشاكل

الاحتمال السادس عشر

منطوي	حسي	مفكر	مدرك بحواسه
	(صاحب المهارات اليدوية)		

هادئ جداً ومحافظ، لا يبادر بالكلام عميق التفكير داخل نفسه

يتناقش بأقل جهد وأقل عدد من الكلمات.

يراقب الواقع يعيش اللحظة.

لديه قدرة فائقة على التفكير مرن وتلقائي متكيف مع الأحداث.

يشاهد الأحداث من حوله بكل برود لكنه يقرأ ما بين السطور.

لا يتكلم عن نفسه غامض وصارم.

عقله يعمل كالكمبيوتر في الدقة والاستمرارية

محايد وموضوعي منصف عادل، عقلاني ومنهجي.

أحياناً يكون مرح بشكل غير متوقع.

ممتاز في استنباط أصل المشكلة وتحليلها بشكل منهجي ثم يعطيك خطة منظمة لحل المشكلة.

يهتم بالسبب والنتيجة يهتم بالأمور المادية والمهارات اليدوية.

لديه مهارات فائقة في مراقبة الأحداث من حوله

قدرة كبيرة على التحرك لحل المشكلة بمنتهى الكفاءة

ولكن بأقل جهد ممكن.

لا يحب النظريات ولا الخيال فهو عملي لأبعد الحدود

يكره الروتين والنظام الذي يقيد الحركة.

يستمتع بالتحدي خصوصاً المشاكل المعقدة والكبيرة

يستمتع أيضاً بحلها.

تغلب عليه المصلحة الذاتية الشخصية بدون أنانية ولكن بعقلانية.

يتحمل الظروف ويتعامل مع أنماط مختلفة من البشر

يؤمن بالمساواة بين الناس.

يغضب من الناس عندما يضيعون وقته ويكون شديداً صارماً معهم

يعشق الاستقلالية في حياته ولا يحب أن يتطفل عليه أحد.

يقرر حياته بنفسه قراره ملكه فقط.

كثير النقد بطبعه.

نقده موضوعي وليس شخصي (لا يتأنق بالأشخاص)

قوته في عقله نبيه ذكي لماح ولا يخدعه أحد.

مفتاح شخصيته في أن تسأله بصورة منطقية عقلانية.

كلامه عقلاني جاف محايد، ولكن لا يقصد أن يجرح أحداً.

يثق في التجربة أصحابه قليلون.

الخاتمة

الإدارة علم من العلوم الإنسانية ،وفن من الفنون الإنسانية أيضا ، وهي كعلم من العلوم الإنسانية ،يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان العامل، و الإنسان القائد) ،باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا ومن هنا أصبح واضحا ،ونحن في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تزايد التحديات التي يواجهها الأفراد والمؤسسات والأوساط الإدارية بجميع مستوياتها ،وأصبحت الحاجة ملحة إلى أن يكتسب المدراء والمسئولون مزيدا من المهارات والأساليب الحديثة والارتقاء بها إلى مستوى هذه التحديات

تهدف هذه الورقة إلى تزويد القادة والمدراء والعاملين بحقل التعليم علي مختلف المستويات، بعدد من المهارات الضرورية التي أصبح لا غنى عنها في نجاح الأفراد والمؤسسات لقد أصبح لزاما على كل إداري، سواء في القطاع الخاص أو العام، أن يتقن هذه المهارات، والارتقاء بها ، وأن يستعملها لتحقيق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة في مجال عمله.

لقد حاولنا بقدر الإمكان ربط المفاهيم والنظريات الحديثة في مجال الإدارة، بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وعلاقة ذلك بالمهارات والكفايات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة في العملية التعليمية ولإبراز أثر ذلك في الأداء الإداري للعملية التعليمية.

نرجوا أن نكون قد وفقنا في وضع تصور عام وإطار منطقي لهذا الموضوع الهام، علي أن يكون بداية لمجهودات أخري وعمل أكبر في إتجاه بناء القدرات للقيادات التعليمية في كل المستويات، من أجل الوصول لأداء إداري ذو جودة ونوعية عالية.

المراجع

أولاً المراجع العربية

1. إبراهيم الفقي:أسرار قادة التميز عدد صفحاته، 350 صفحة أو أكثر.
2. إبراهيم طه الفياض القانون الإداري، مكتبة الفلاح، الكويت، 1988م، الطبعة الأولى .
3. ابراهيم عبد العزيز شيحا القضاء الاداري، منشأة المعارف في الاسكندرية، طبعة 2006.
4. أبو الفضل جمال الدين محمد إبن منظور لسان العرب، الدار المتوسطية للنشر والتوزيع، تونس، 2005م، الجزء الثاني والرابع .
5. أبو حلو، يعقوب عبدالله وعلي أحمد لعمر أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الإبتكاري ، (مجلة شؤون إجتماعية سنة 9. ع36 الإمارات العربية المتحدة.ص 175- 195. 1992م).
6. أحمد إبراهيم عبد الهادى. من كتابٌ الإدارة – الأسس والمبادئ العلمية.
7. أحمد إبراهيم عبدالهادى العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المديرة، مرجع سبق ذكره، ص220.
8. أحمد إبراهيم عبدالهادى العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المديرة، مرجع سبق ذكره، ص221.
9. أحمد بن عبد المحسن العساف :مهارات القيادة و صفات القائد.
10. أحمد سيد مصطفى :المدير العربي في عالم متغير، 2004م.
11. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية.
12. أحمد محمود جمعة اختصاص القضاء الإداري بالمنازعات الإدارية للأفراد وتطبيقها في العمل، منشأة المعارف،الإسكندرية، 1988م .
13. إسماعيل تايه النعيمي:القيادة عقل وقلب ص 10 ، مديرية التطوير القتالي، العدد 30. 1984م .
14. إسماعيل تايه النعيمي:القيادة عقل وقلب – ص22- 23.

15. الصفار، فاضل (2001م): الإبداع الإداري .المبادئ، الأساليب الأهداف مجلة النبأ ع 56 الموقع على شبكة الإنترنت .
http://www.annabaa.org/nba56/ibdaa.htm
(http://www.annabaa.org/nba56/ibdaa.htm

16. الألوسي، صائب أحمد (1985) أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري، رسالة الخليج العربي،السنة.5 ع 15، الرياض مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية ص 71- 89.

17. كورتوا تعريب: المقدم/ الهيثم الأيوبي .لمحات في فن القيادة ج النوع ورقي غلاف عادي، حجم 21×14، عدد الصفحات:64صفحة الطبعة:1، مجلدات:1

18. انس جعفر، استاذ القانون العام القرارات الادارية، الناشر دار النهضة العربية، الطبعة الثانية 2005

19. باري كشواي إدارة الموارد البشرية.

20. بريان تراسي القيادة الفعالة

21. بعجي سعاد رسالة ماجيستير بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

22. بكر القباني القانون الإداري الكويتي، مطبوعات جامعة الكويت، 1975م .

23. ثروت بدوي مبادىء القانون الاداري 1966.

24. جمال ماضي :القيادة المؤثرة.

25. جوزيف ستراوب. :المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير 1999م.

26. جولي إن أموس مدير لأول مرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع 2004م.

27. حسن مصطفى . :السبيل الى القيادة – بيروت دار الطليعه 1966، ص3، بغداد، 1984م.

28. حسين عطية أفندي أستاذ الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المصدر مركز الجزيرة للدراسات.

29. حمدي ياسين عكاشة القرار الإداري، منشأة المعارف، 1987م .

داود العيسى المبادئ العامة في القضاء الإداري، الجزء الأول، مذكرات على الآلة الكاتبة، جامعة الكويت، كلية الحقوق.

30. روبرت مادوكس ترجمة /د محمد عبد الغني حسن السلسلة سلسلة التطويرالإداري الكتاب التفويض الفعال عدد الصفحات: 124 صفحة الناشر دار المعرفة للتنمية البشرية.

31. سامي جمال الدين اللوائح الادارية – منشاة المعارف – الاسكندرية 1984.

32. سامي جمال الدين قضاء الملاءمة والسلطة التقديرية للإدارة، القاهرة، 1992م

33. ستيفن كوفي ت. هشام عبدالله العادات السبع للقادة الإداريين:

34. سعد بن مرزوق العتيبي جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ، الرياض المملكة العربية السعودية . ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة المملكة العربية السعودية 18- 19 صفر 1426هـ.

35. سمير تناغو القرار الاداري مصدر للحق، دراسة في القانون المدني، منشأة المعارف. الاسكندرية 1972.

36. سليمان محمد الطماوي النظرية العامة للقرارات الإدارية، مطبعة جامعة عين شمس الطبعة السادسة 1991م .

37. سليمان الطيماوي مبادىء القانون الاداري، القاهرة 1978.

38. سليمان الطيماوي النظرية العامة للقرارات الادارية، مطبعة جامعة عين شمس، الطبعة السادسة 1991.

39. سيد محمد الهواري . المدير الفعال للقرن 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، مكتبة عين شمس 2000م.

40. شاب توما منصور القانون الاداري، 1980.

41. شوقي شحاته مبادئ القانون الاداري – القاهرة – دار النشر بالجامعات المصرية 1955.

42. صلاح الدين جوهر مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم تأليف

43. صلاح بيومي حوافز الإنتاج في الصناعة

44. طارق السويدان : مهارات القيادة وصفات القائد

45. طارق السويدان مجلة العالمية العدد 197.

46. طعيمة الجرف القانون الاداري والمبادئ العامة في تنظيم ونشاط السلطات الادارية – دار النهضة العربية 1978.

47. عادل السعيد ابو الخير تاريخ أصول المفاوضة الإدارية النشر 2009/12/20.

48. عادل سيد فهيم القوة التنفيذية للقرار الاداري، الدار القومية للطباعة والنشر.

49. عبدالكريم راضي الجبوري. المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار البحار، 2000م.

50. عبدالرحمن توفيق :مهارات التعامل مع الرؤساء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.

51. عبد الشافي محمد أبو الفضل كتاب القيادة الإدارية في الإسلام ، الطبعة الأولى1417هـ 1996م، عدد الفصول 9 فصول عدد الصفحات 354 صفحة.

52. عبد الغني بسيوني القانون الاداري – منشأة المعارف 1991.

53. عبدالغني بسيوني القانون الإداري، منشأة المعارف، 1991م .

54. عبد المنعم محفوظ علاقة الفرد بسلطة الحريات العامة وضمانات ممارستها، دار الهناء للطباعة، القاهرة.

55. عبدالله،سعد الدين خليل رعاية وتشجيع التفكير الإبداعي بحث ضمن كتاب البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين القاهرة: مركز وايد سرفس للإستشارات والتطوير الإداري (2000م).

56. عبد الله عبد الرحمن البريدي . الطبعة رقم 1، ط (ورقي غلاف عادي، 1999/01/01)

57. عدنان الشيحة. كتاب 14 تنمية مهارات القيادة الإدارية.

58. عصام البرزنجي مجموعة محاضرات القيت على طلبة الدراسات العليا / الماجستير، كلية القانون جامعة بغداد، للعام الدراسي 1998. 1999.

59. علي محمد بدير، د مهدي ياسين السلامي د عصام البرزنجي مبادىء واحكام القانون الاداري 1993.

60. فيصل عبدالله البكر. مهارات التعامل مع الرئيس، 1421هـ.
61. كاترين كاريفلاس الانتصار مع فرق العمل
62. كامل برير إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي تاريخ النشر 1997/01/01.
63. كامل علوان الزبيدي علم الاجتماع ومدارسه، علم النفس، ص47، الدار العربية للموسوعات.
64. كرس مالبرج كيف تتخلص من مديرك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، دار السكب للنشر والتوزيع، الرياض، 1418هـ.
65. ماجد راغب الحلو القانون الإداري، دار الكتب للطباعة والنشر، 1977م .
66. مازن ليلو راضي الوجيز في القانون الإداري.
67. محسن باقر الموسوي: الادارة والنظام الاداري عند الامام علي(ع)، بيروت دارالغدير
68. محمد النغيمش بيروت، الطبعة الأولى، 1988* جريدة الشرق الاوسط العدد 11308.
69. محمد بن عبد الله الطريف المحاضر بقسم التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مهارات القائد الناجح السبيل إلى القيادة، بيروت، دار الطليعة، 1966م .
70. محمد فؤاد عبدالباسط القانون الإداري .
71. محمود محمد حافظ القضاء الاداري في القانون المصري والمقارن، دار النهضة العربية 1993.
72. مصطفى الخشاب:علم الإجتماع ومدارسه ج1، الدار القومية، القاهرة،1965 م.
73. منصور بن صالح اليوسف : أنواع المديرين، جريدة الجزيرة العدد رقم 12222 في 1427/2/16هـ.
74. ناصر عطاس. : كيف تتصرف مع الرئيس المشكلة، 1997م.
75. الناشر: الدار العربية للعلوم ناشرون السلسلة: الدليل الإداري : لمحات في فن القيادة ج كورتوا الطبعة الثالثة 1986م.
76. المؤلف Donald H. Weiss: كيف تصبح قائداً ناجحاً؟

77. مجلة القضاء الاداري - الجمهورية اللبنانية - عدد خاص بالقرارات المتعلقة بالقضايا الانتخابية سنة 1998 ص (372).

78. مجلة القضاء الاداري - الجمهورية اللبنانية - العدد الثالث سنة 1987 - 1988 ص (191).

79. مجلة القضاء الاداري - الجمهورية اللبنانية - العدد السادس سنة 1991 و1992 ص (302).

80. مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا في عشر سنوات (1955- 1965)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية القاهرة، 1966م .

81. مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا في عشر سنوات (1965- 1980)، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1984 .

82. موسوعة مبادئ القضاء الإداري التي أقرتها محكمة التمييز الكويتية في سبعة عشر عاماً (1982- 1999)، الكتاب الأول، الدعوى الإدارية، الجزء الثالث.

ثانياً المراجع الأجنبية

1. A. Korman and R. Tanfsky . Statistical problems of Contin – gency Model in Organizational Behavior . Academy of Manage- ment Journal , 1975, 18, (2), 393-397.

2. Argyris , Interpersonal Barriers to Decision Making , Harvared Business Review , 1966, March – April, 84-97.

3. Carol Hymowits,When You Disagree With The Bosses Order, Do You Tell Your Staff, Wall Street Journal, April 16 2002.

4. D. Torington and J. chapmman personnel Manage- ment (New Jersey , prentice – Hall , 1979).p.227.

5. D. Torington and j. Chapman , o p . xti ., pp.235-237.

6. Jacques Horovitz, 10 Rules To Manage Your Boss, Business, Aug. 12,2005.

7. J. Levinson. " Wxecutive Development : what you need to know tranining and Development Journal , 35, (9), 84-95.

8. Kevin Merritt, How To Manage Your Boss, blist, Nov. 7,2007.

9. Michael Useem, Leading Up: How To Lead Your Boss So You Both Win, Crown Business 2001.

10. N. Stewert . The Effective Woman Managers (New York, John wile & Sons, 1978) pp. 68-110.

11. Penelope Trunks, 7 Ways To Manage Up, Barazen Careerist, Nov. 3,2006.

12. P. Hersey and K ,Blakchard " So Yow whnt To Know Your Leadership Style ? Training and Development Jour- nal , 1981, 35 ,(6). 34-54.

13. R. Luk. Managing As Learning , Training and Develop- ment Journal , 1981, 35 , (8), 26.

14. R.Srogdill, Handbook of Leadership: A Survery of and Re- search (New York : The free press , 1974) ,p.411.